

#ENPORTADA

## Gobierno Financiero: Año Cero

Reprogramar la estrategia [y la función] para crecer con inteligencia en la incertidumbre



2026: los mercados buscan un nuevo equilibrio • La volatilidad geopolítica, la ciberamenaza y la presión competitiva reconfiguran la agenda directiva • La innovación se juega en el mercado • Desinformación, un riesgo transversal que no puedes ignorar • Bisila Bokoko: "El miedo gestionado con inteligencia se convierte en energía creativa"

EN CLAVE SECTORIAL

### La movilidad se redefine

Cuando la energía, los datos y la regulación cambian las reglas del juego

pág. 78

25 <sup>apd</sup> CATALUÑA  
ANIVERSARIO  
Liderazgo.CAT

A la vanguardia de la innovación y la competitividad  
pág. 54 para liderar la Nueva Economía

# Nos mueven las empresas que no paran de moverse.



Expertos en asesoramiento  
personalizado para tu empresa.



Nos mueves TÚ

## UN NUEVO 'AÑO CERO' PARA CREAR VALOR

El pasado mes de noviembre, APD celebró en Sevilla el 6 Congreso de CFOs, un encuentro que reunió a cientos de directivos del área financiera en torno a una pregunta que atraviesa hoy a todas nuestras organizaciones: ¿cómo competir y crear valor en un mundo que ha dejado de ofrecer certezas? Más allá de la magnitud del evento, el verdadero impacto del Congreso residió en las reflexiones que logramos activar y en las conversaciones que, desde entonces, siguen abiertas en nuestros Consejos y Comités de Dirección.

Vivimos en un mundo en construcción permanente. Un mundo acelerado, complejo y sometido a tensiones económicas, geopolíticas y tecnológicas que no permiten la espera. En este contexto, los directivos estamos llamados a interpretar la complejidad, a escuchar con atención y a actuar con anticipación. Por eso, desde APD entendemos nuestros Congresos no solo como foros de conocimiento, sino como espacios donde contrastar ideas, compartir inquietudes y construir una visión común.

En Sevilla hablamos de 'Año Cero'. No como una ruptura con el pasado, sino como una toma de conciencia. Conciencia de que lo aprendido ya no basta y de que los conocimientos técnicos, siendo imprescindibles, deben ir acompañados de liderazgo y visión. Hoy se nos pide algo más: capacidad para anticipar, conectar y movilizar a nuestras organizaciones en contextos de incertidumbre estructural.

En este nuevo escenario, la función financiera ocupa una posición central. El CFO ha dejado de ser únicamente el guardián de los números para convertirse en un auténtico traductor de la complejidad. Leer señales del entorno, anticipar riesgos, sostener la solvencia, impulsar la inversión y convertir el ruido del contexto en decisiones claras, forman parte de un rol que se ha ampliado de manera estructural.

La tecnología, con la IA a la cabeza, está acelerando esta transformación. Pero el verdadero reto no reside en la adopción de herramientas, sino en cómo reconfiguramos nuestra manera de pensar, decidir y colaborar. Los CFOs que marcan la diferencia son aquellos capaces de desbloquear nuevas capacidades dentro de sus organizaciones y de generar confianza en el proceso.

Desde APD estamos convencidos de que este 'Año Cero' requiere comunidad, reflexión compartida y aprendizaje continuo. Solo así podremos seguir construyendo organizaciones capaces de avanzar, incluso cuando el terreno se mueve bajo nuestros pies. ■



**Laura González-Molero**  
Presidenta de APD

#SomosAPD

005

- 05 Nuevos Socios**  
Bienvenidos a APD
- 06 Retos en Comunidad**  
¿Cuál es el desafío más relevante para tu organización y cómo habéis pensado hacerle frente?

#Experiencias APD

008

- 08 APD premia el talento y el compromiso directivo en Asturias**
- 11 Los Socios Protectores de APD se reúnen con Alberto Núñez Feijóo para conversar sobre competitividad y liderazgo empresarial**
- 12 Las empresas campeonas en bienestar corporativo son las que inculcan propósito y motivación real**
- 14 Valencia dibuja el futuro de la innovación empresarial [desde la experiencia real] en el Innovaday 2025**
- 18 Perspectivas Económicas y Financieras 2026**
- 22 IV Foro de Logística y Operaciones**  
“En logística, tan importante como la tecnología es mantener una relación directa con el cliente: así lo entendemos en CARCABA”  
Entrevista a Paula Cárcaba, Directora General de CARCABA GRUPO

Especial

054

**25** apd **CATALUÑA**  
ANIVERSARIO  
**Liderazgo.CAT**

Cataluña a la vanguardia de la Innovación y la Competitividad para liderar la Nueva Economía

- 25 años construyendo liderazgo y futuro en Cataluña**  
Jordi Morral, Presidente de APD Zona Cataluña  
“La mejor respuesta frente a las incertidumbres son las certezas que podemos ofrecer desde Catalunya”  
Salvador Illa i Roca, President de la Generalitat de Catalunya
- 64 Barcelona se transforma en el puerto de interconexión digital de Europa**  
Robert Assink, Director General de Digital Realty España
- 68 “En VidaCaixa la innovación siempre ha sido un pilar fundamental en nuestra estrategia”**  
Entrevista a Assumpta Sentías, Directora Comercial Empresas e Instituciones de VidaCaixa
- 72 “La internacionalización y la digitalización están impulsando estilos de dirección más democráticos, donde se promueve la autonomía y la confianza”**  
Entrevista a Àngels Miró, Directora General de Persona Service España

#ENPORTADA

**Gobierno Financiero: Año Cero**

Reprogramar la estrategia [y la función] para crecer con inteligencia en la incertidumbre

- 34 2026: la economía se redefine, los mercados buscan un nuevo equilibrio**
- 38 “Un cambio de gobierno, como el caso reciente de Burkina Faso, puede modificar radicalmente nuestra percepción del riesgo, por lo que es muy importante flexibilizar los modelos”**  
Entrevista a María Marín Albi, Regional CFO Africa, Spain & Portugal de Gategroup - Servair
- 41 El rol del CFO [hoy] en la empresa**  
Cristina Fernández, CFO 3AW Europe
- 42 “El sector bancario español está en unas condiciones óptimas para acompañar la demanda de crédito del sector empresarial”**  
Entrevista a José Sevilla, Presidente de Unicaja

Firmas

107

- 107 En Opinión de...**  
De la prevención a la ciberresiliencia: un cambio de paradigma necesario  
Antonio Perea, Director de Negocio de Ciberseguridad en Hopla Tech

Cultura&Empresa

108

- 108 Business Class**  
“El miedo gestionado con inteligencia se convierte en energía creativa”  
Entrevista a Bisila Bokoko, Empresaria, Conferenciante y Fundadora de BBES (Bisila Bokoko Embassy Services)
- 112 LifeStyle**  
Diversificar para asegurar el futuro.  
Aramón: La transformación de un modelo de negocio
- 116 Sala VIP**  
Vivir Madrid: la energía de una ciudad que late también en VP Hoteles
- 118 Sala de Lectura**  
“El error más común es asumir que la IA es un *software* más”  
Entrevista a Justo Hidalgo, Director de IA y Vicepresidente Ejecutivo de Tecnología de Adigital



Actualidad & Empresa

076

- 78 En Clave Sectorial**  
La movilidad se redefine  
Cuando la energía, los datos y la regulación cambian las reglas del juego  
“El futuro de la movilidad no será monocromático, sino un mix de soluciones tecnológicas”  
Entrevista a Igor Villarreal, Director General de MUBIL
- 86 Panorama CEO**  
¿Un nuevo ecosistema del riesgo?  
La volatilidad geopolítica, la ciberamenaza y la presión competitiva reconfiguran la agenda directiva  
“Los riesgos clave para la empresa española en 2025: una visión interconectada”  
Fernando Caballero, Managing Director de Aon Global Risk Consulting
- 90 I+D+i**  
La innovación se juega en el mercado  
Cuando la I+D se convierte en negocio: el ejemplo de las empresas que sí avanzan  
Innovación aplicada: así evoluciona XEAL hacia una producción más limpia y competitiva  
“Hoy ya trabajamos con monitorización en tiempo real, trazabilidad y gemelos digitales que nos permiten anticipar consumos, reducir incidencias y ajustar la producción con precisión”  
Entrevista a David Arbó, Fundador de Polarier  
“Somos la primera empresa del mundo en detección anticipada del ensuciamiento basada en sensores”  
Entrevista a Iliane Rafaniello, CEO de Surphase  
“El Tax Lease de I+D+i convierte los incentivos fiscales a la innovación en un instrumento financiero real”  
Entrevista a Asunción Martín Sobrino, Directora General de Kaudal
- 104 Reflexiones desde la Sede de... Fundación Comunicando Futuro**  
“La desinformación: un riesgo transversal que las empresas no pueden ignorar”  
Alejandro Echevarría, Presidente de Fundación Comunicando Futuro

Presidente

Laura González-Molero

Presidentes de Honor

Antonio Garrigues Walker  
Presidente de Honor de Garrigues

Rafael Miranda Robredo

Vicepresidentes

Eduardo Junkera, Consejero de Grupo Egile XXI y Presidente de APD en zona Norte • Jordi Morral, CEO de Europastry y Presidente de APD en zona Cataluña • Francisco Botas, Consejero Delegado de Abanca y Presidente de APD en zona Noroeste • Germán Carlos Suárez, Presidente de Astican y Presidente de APD en zona Canarias • José María Martínez Gómez, Presidente de Simetría y Presidente de APD en zona Levante • Antonio Pascual Acosta, Presidente de APD en Zona Sur • Llorenç Fluxà, Vicepresidente de Camper y Presidente de APD en zona Baleares

Secretario

Mónica Martín de Vidales  
Socio del Departamento Mercantil de J&A Garrigues

Consejeros

José Antonio Álvarez, Vicepresidente del Banco Santander • Iker Barricat, Country President de The Adecco Group Iberia • Inés Bermejo Vázquez, Directora General para Iberia de HP • José Casas Marín, Director General de Relaciones Institucionales y Regulación de Endesa • Ángeles Delgado, Consejera Delegada de Fujitsu • Íñigo Fernández de Mesa, Presidente del Consejo de Administración de Rothschild & Co España • Paul García Tobín, Responsable de Talento y Cultura de Grupo BBVA • Emilio Gayo, Consejero Delegado de Telefónica España • Manuel Martín Espada, Socio Responsable de Clientes & Mercados de PwC

• Jaime Montalvo, Vicepresidente de Mutua Madrileña • Blanca Montero, Consejera independiente del ICO • Javier Parada, Socio de Deloitte • Alejandro Pociña, Presidente de Steelcase • Nicolás Rodríguez Cuéllar, CEO de Haricaman • Francisco Román, Presidente de Lyntia • Francisco Salcedo, Presidente de Microsoft España • Elena Sanz Isla, CEO de Mapfre Iberia • Javier Targuetta, Chairman of the Board en Atlantic Cooper • Alberto Terol, Presidente de Ontime • Juan Carlos Ureta, Presidente de RENTA 4

Vocales

Zona Norte: Emilio Titos,  
Vicepresidente de APD en zona Norte

Zona Noroeste: Roberto Tojeiro, Presidente y Consejero Delegado GRUPO GADISA

Zona Sur: Luis Sánchez Manzano, Presidente Ejecutivo de SANDO

Zona Baleares: Carmen Matutes, Subdirectora General en Palladium Gestión

Zona Canarias: José Carlos Francisco Díaz, Presidente de Corporación 5 Análisis y Estrategias, y Presidente de Honor de APD Canarias

Zona Levante: Rafael Aznar Garrigues, Senior Advisor de AMP Energy

Directora General

Emma Gómez

Edita: ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN  
Presidente: Laura González-Molero  
Directora General: Emma Gómez  
Director de Estrategia: Juan Duce  
Directora de la Revista: María Arrien  
Responsable de la Revista: Daniel Cavadas  
Responsable de Contenidos: Laura Horcajada  
Colaboradores: Carlos B. Torrado, Nacho Criado y Sergi Monroy.  
Diseño y Maquetación: Cecilia Jos y Jorge Romero  
Directora de Publicidad: Teresa Serra  
Tel. 659 69 55 69 - teresaserra@apd.es  
Redacción y Administración: Zurbano, 90  
28003 Madrid / Tel. 91 532 54 87  
Imprime: Meraki/ Depósito Legal: M-25703-1971 / I.S.S.N.:1886-1709  
Precio ejemplar: 9€

apd N.º 384  
SUSCRIPCIONES: revista@apd.es

# CRECEMOS JUNTOS

BIENVENIDOS A LA COMUNIDAD GLOBAL DE DIRECTIVOS

## SOCIOS PROTECTORES

- Alvarez & Marsal
- E.A.P. Iberia
- Emovili Spain
- Fundación Internacional para la Libertad
- LT2 AI Services
- Marlex People
- Openchip & Software Technologies
- Porsche Ibérica
- Reti España
- Rivera Limpieza Integral y Servicios Auxiliares
- Viajes El Corte Inglés

## SOCIOS GLOBALES

- Aceros Moldeados de Lacunza
- Agridemur
- Auxiliar de Productos Técnicos
- Baianai Digital
- Biotecnología Forestal Aplicada
- Birou Gas
- Bravos Works
- Build Panel Solutions
- Cambridge Spark
- Carcaba
- Casintra Sociedad Cooperativa Limitada
- Centro de Investigación Interuniversitario Ecobas Universidad de Vigo
- Certest Biotec

- Comercial del Sur de Papelería
- Costa Houses Luxury Villas
- Coverflex España
- CSDD Choose Better
- CYL Ibersnacks
- Daniel Bentancor Pérez
- Datintel
- Dos Santos
- E2K Global Business Solutions
- EcoGeniq
- Entidad Valenciana de Vivienda y Suelo
- Familia Martínez Bujanda
- Finch Abogados
- Fiselas
- Fundación Eusebio Sacristán para el Desarrollo del Deporte y la Cultura
- Fundación Fabrika
- GAM Family
- Grupo Félix Santiago Melián
- Grupo Lacor Empresarial
- Hispagan
- Hodgson Strategies
- Ilustre Colegio de la Abogacía de Cantabria
- IMTO Pack
- Inetum España
- Juspe
- Kepa Jon Martínez Barañano
- La Saleta Care
- Laura Castellar Arribas

- M. Torres Diseños Industriales
- Maflow Spain Automotive
- Marta Anton Busoms
- Metlabs Blockchain
- Nasas Social & Media
- Netboss Comunicaciones
- Optimitive
- Pablo López Gutiérrez
- Palibex Logística
- Plataformas Ber
- Román Cantero Pérez
- RS Barcelona
- Sara Alonso García
- Servicios Turísticos Marjal
- SF Atlante Team
- SFC Solutions
- Sociedad Anónima Mirat
- Soho Hospitality Group
- Solvia Servicios Inmobiliarios
- Steelmar Logistics
- Talent Spotter
- TRC Informática
- TRH ZF Sevilla
- Tubos Reunidos Group
- Universidad Internacional de La Rioja
- Unnefar
- Vilata Darder Holding
- Violan Vidal y Asociados
- Vulcanic Termoelectric
- Whampo
- Ximo Reig Casanova
- Zeta North

Si quieres llegar rápido, camina solo.  
Si quieres llegar lejos, hazlo en comunidad.

#SomosAPD

# RETOS EN COMUNIDAD

Pensando en el futuro

¿Cuál es el desafío más relevante para tu organización y cómo habéis pensado hacerle frente?

DESCUBRE MÁS



arсеia

**VIRGINIA NÚÑEZ MACHADO**

*Responsable de Diseño de Arсеia*

El reto es posicionarnos en un mercado en el que el diseño ha pasado de ser un componente operativo a convertirse en un factor estratégico clave para las marcas. Hoy los clientes no solo buscan ejecutar bien un proyecto, sino entender cómo el espacio comunica, genera experiencia, refuerza la identidad de marca y contribuye a sus objetivos de negocio.

Para ello nace Arсеia, un estudio de interiorismo especializado en los sectores *retail*, oficinas y *hospitality*, que nos permite abordar los proyectos desde una perspectiva más estratégica, conceptual y experiencial.



BAIANAI

**ALVARO MEHRGUT PALENZUELA**

*Cofundador de BAIANAI*

El reto de Baianai es integrar las últimas tecnologías -poniendo el foco en la Inteligencia Artificial- para garantizar un impacto útil en los proyectos de nuestros clientes. Unimos diseño, comunicación estratégica y soluciones digitales con un objetivo claro: que las cosas funcionen.

Trabajamos para que la innovación sea accesible y esté bien implementada en los proyectos, priorizando siempre la calidad creativa y técnica por encima de la complejidad innecesaria, y ofreciendo resultados medibles que aporten valor real.



coverflex

**JULIA ABARCA**

*Country Manager de Coverflex España*

El reto más relevante para las organizaciones hoy es adaptarse a un mercado del talento cada vez más exigente, donde la flexibilidad, la personalización y la coherencia en la experiencia del empleado ya no son diferenciales, sino requisitos. La rotación, el absentismo y la evolución de las expectativas están obligando a replantear los modelos tradicionales de compensación y beneficios.

Para afrontarlo, en Coverflex impulsamos una transformación profunda de la compensación, convirtiéndola en una palanca estratégica. Acompañamos a las empresas en el diseño de propuestas de valor más humanas y adaptables, apoyadas en tecnología, datos e Inteligencia Artificial, que permiten tomar mejores decisiones, reducir carga operativa y construir experiencias de empleado sostenibles y competitivas.



Nasas  
Agencia Creativa

**FÁTIMA CARMENA MAYORGA**

*Directora de la Agencia Nasas*

El gran reto de las empresas en 2026 es saber cómo equilibrar los salarios de nuestros empleados con el incremento de costes de la vida. En una agencia de publicidad creativa, como Nasas, es fundamental tener un equipo humano feliz y motivado, que tenga sus necesidades cubiertas a diferentes niveles.

En un presente en el que es cada vez más difícil acceder a una vivienda o tener unos ahorros mínimos que aseguren un colchón vital, conseguir dignificar el trabajo, obtener una buena cuenta de resultados y dar un servicio dentro de los precios del mercado es un reto al que debemos enfrentarnos con serenidad y firmeza.



MOINSA  
consulting

**LUIS ALBERTO MORÓN MAZARÍO**

*CEO de MoinSA*

El reto principal de MOINSA Consulting es ayudar a las empresas a eficientar su logística en un entorno donde la exigencia, la velocidad y los costes se han vuelto críticos. Muchas organizaciones operan con almacenes saturados o procesos ineficientes, y nuestro desafío es convertir esa complejidad en claridad y rendimiento.

Para afrontarlo, combinamos ingeniería, análisis de datos y experiencia aplicada para diagnosticar, diseñar y cuantificar mejoras reales. Nuestro desafío es siempre poder ayudar a los equipos directivos con soluciones a medida y un plan de acción medible que convierta su almacén en una ventaja competitiva.



PROTEC  
arisawa

**GONZALO ORTEGA YAGÜE**

*Global CEO de Protec Arisawa*

El reto principal que tenemos en el presente y futuro es la identificación y fidelización del talento en nuestra organización. Para abordar este desafío estamos destinando más recursos, tiempo y energía en nuestros procesos de selección con el objetivo de explicar más y mejor lo que somos, lo que hacemos y cómo nos imaginamos nuestro futuro.

En lo relativo a la fidelización, desplegamos diferentes iniciativas orientadas hacia la mejora de las condiciones y bienestar de nuestras personas y equipos. Estas iniciativas hablan del cuidado de la salud física y mental de todos nosotros, así como de la conciliación de la vida profesional y personal.





## APD premia el talento y el compromiso directivo en Asturias

Un año más, Gijón ha sido el escenario elegido por APD para premiar el mejor talento directivo de Asturias. La Asociación celebró la cuarta edición de su Premio al Directivo del año en el Principado, que esta ocasión recayó en René Porrúa, Director General de Gonvarri Metal Structures.

La ceremonia de entrega congregó a más de un centenar y medio de representantes del tejido económico y social asturiano, con la participación del Ayuntamiento de Gijón, ABANCA y TotalEnergies, así como la colaboración de Cafento, Grupo El Gaitero y Cadena SER.

Durante el acto, se remarcó el papel de René Porrúa como un agente dinamizador del talento, el desarrollo y el negocio dentro de la región. Durante la bienveni-

da del encuentro, Marcos Lamas, Director Territorial de Asturias, Castilla y León y Cantabria de ABANCA, señaló que René engloba “talento, excelencia directiva, capacidad transformación y compromiso”; algo que también remarcó la Vicealcaldesa del Ayuntamiento de Gijón, Ángela Pumariega: “es un orgullo para Gijón, para nuestra ciudad, ver cómo profesionales que se han formado aquí llevan el nombre de Gijón y Asturias mucho más allá de nuestras fronteras”, en referencia a las raíces gijonesas del galardonado.

Por su parte, el Presidente de APD en Asturias, Javier Sáenz de Jubera, en el momento de entregar el galardón, señaló la “capacidad de sacrificio y resiliencia” de Porrúa, calificándolo como “una persona capaz de transformar retos en oportunidades”; además de un “líder excepcional”.

No es para menos, ya que la trayectoria profesional de Porrúa le ha proporcionado una visión global del empresariado dentro y fuera de Asturias, con una primera etapa profesional en áreas financieras y de gestión en sectores como la publicidad, el turismo náutico o los servicios multimedia, para luego desarrollar su carrera internacional en Dublín como Auditor SOX en Allied Irish Bank. Posteriormente, trabajó en consultoría como Manager en AXIS Corporate en Madrid, hasta incorporarse en 2013 al Grupo Gonvarri como Director General adjunto de la recién creada división Metal Structures, de la que asumió la Dirección General en 2023. Actualmente lidera una división con actividad en ámbitos como los centros de servicios del acero, la seguridad vial, la fabricación de tubos, torres eléctricas y de telecomunicaciones, soluciones de conducción eléctrica y el negocio *AgroTech* para el desarrollo de invernaderos de media y alta tecnología.

El Presidente de APD en Asturias, Javier Sáenz de Jubera, señaló la “capacidad de sacrificio y resiliencia” de René Porrúa, calificándolo como “una persona capaz de transformar retos en oportunidades”; además de un “líder excepcional”



René Porrúa (Gonvarri Metal Structures) y Eva Pando (Fundación Caja Rural de Asturias)

### Confesiones entre directivos premiados

Tras la entrega del galardón, los asistentes disfrutaron de una interesante conversación entre René Porrúa y Eva Pando, Directora de la Fundación Caja Rural de Asturias y premiada en la anterior edición. El gijonés se mostró profundamente agradecido por el reconocimiento recibido; y aseguró que ha sido un gran estímulo y una responsabilidad adicional para “intentar formarte más cada día y ser un poco mejor”.





> Respecto a su extensa trayectoria, René destacó que todas sus etapas profesionales le han marcado, con sus diferentes niveles de responsabilidad, pero sacando siempre un aprendizaje valioso para impulsar su labor directiva. Su experiencia en diferentes sectores (financieros, consultoría, industria...) lo achaca a su gran "curiosidad" y a intentar mantener al máximo sus capacidades.

"Yo siempre quiero a los mejores conmigo, porque me reconozco con muchas carencias y creo que precisamente lo que tiene que hacer mi equipo es ayudarme a complementar esas carencias, y no pasa nada por decirlo"

### Gonvarri, innovación en el ADN

Gonvarri Metal Structures, perteneciente al grupo Gonvarri Industries, es una compañía especializada con **más de 65 años de historia en la transformación del acero plano y el aluminio**, fabricando diversos productos en siete líneas de negocio; **59 fábricas y 8.000 empleados en 27 países diferentes**.

Desde la compañía señalan que **"dentro de nuestro ADN está la constante innovación en todos los procesos de diseño, fabricación, ensamblaje y distribución y montaje de soluciones metálicas, adaptándonos a los requerimientos de cada cliente"**. Entre sus objetivos destacan la seguridad, salud, calidad y respeto a las personas y al entorno que los rodea, así como la innovación tecnológica y la mejora continua; sin dejar de lado la rentabilidad, el servicio y la calidad.

Actualmente, la división que dirige René cuenta con una plantación en Asturias; pero también en Turquía y Colombia. Esta diversidad geográfica y las complejidades derivadas son algunas de las claves que marcan su estilo de liderazgo, que cuenta con un principio muy claro: apostar por el equipo y el sentido común, señalando que para él *"el feedback es un regalo, una oportunidad de aprender"*. Respecto a su equipo, el gijonés no dudó en señalar que *"yo siempre quiero a los mejores conmigo, porque me reconozco con muchas carencias y creo que precisamente lo que tiene que hacer mi equipo es ayudarme a complementar esas carencias, y no pasa nada por decirlo"*.

Respecto al futuro de Asturias como una región industrializada de referencia, el premiado señaló que *"es cierto que tenemos retos por delante, pero soy optimista porque tenemos la materia prima humana, que es la fundamental. Con un equipo humano se puede ir a cualquier lado y eso lo tenemos"*. ■

## Los Socios Protectores de APD se reúnen con Alberto Núñez Feijóo para conversar sobre **competitividad y liderazgo empresarial**



Recientemente, un centenar de altos directivos se reunió en el Hotel Intercontinental de Madrid con Alberto Núñez-Feijóo, Presidente del Partido Popular, para conversar sobre retos de país, competitividad y liderazgo empresarial. Un encuentro de máximo nivel impulsado por APD con el apoyo de Baleària y Eversheds Sutherland.

Tras la intervención de Emma Gómez, Directora General de APD, fue Adolfo Utor, Presidente de Baleària, el encargado de presentar al invitado. El fundador de la emblemática compañía de transporte marítimo destacó en sus palabras el perfil gestor de Núñez Feijóo y el alto interés de estos encuentros APD como punto de reflexión y conversación para nuestro país. Alegría compartida por Jacobo Martínez Pérez de Espinosa, Socio Director Eversheds Sutherland: *"En un momento en el que el tejido empresarial español se enfrenta a retos importantes y, al mismo tiempo, a grandes oportunidades, encuentros como este ponen en valor la importancia de un diálogo constructivo entre la empresa y quienes tienen responsabilidades públicas"*.

### Gobernanza y competitividad europeas, según Núñez Feijóo

Durante el encuentro, el líder de la oposición repasó algunos de los principales retos políticos y económicos que afronta España. Y todo, con un punto de apoyo principal: *"Nosotros creemos en las empresas. No sospechamos de los empresarios. Les necesitamos"*, remarcó el dirigente gallego, poniendo en valor la necesidad de colaboración público-privada en áreas tan críticas como la renovación de las infraestructuras de transporte o la sostenibilidad de la sanidad.

Tras el almuerzo, conversó también en un interesante diálogo con Laura González-Molero, Presidente de APD, sobre caminos de futuro para España, Europa y sus empresas. *"No podemos seguir perdiendo competitividad. Muchas decisiones europeas se han tomado en contra de las principales empresas continentales. Hay que devolver peso a la industria. El ahorro europeo debe quedar en la gobernanza europea y no derivarse a EEUU"*, alertó Feijóo. ■



## Las empresas campeonas en bienestar corporativo son las que inculcan propósito y motivación real

“La capacidad mental es lo que diferencia a un gran deportista de un campeón. Pero, evidentemente necesitas un trabajo, un esfuerzo y una experiencia detrás.

Fomentar un buen ambiente en lo laboral, fomentar el bienestar, facilita mucho las cosas en las empresas. No las soluciona del todo, pero ayuda a ello”. Palabra de medalla de oro. Palabra de Chema Martínez. El campeón de Europa de 10.000 metros (2002) y doble atleta olímpico fue uno de los ponentes destacados de ‘El círculo del bienestar’, encuentro organizado por APD en el Espacio Auren con el apoyo de esta consultora, Coverflex, Cushman & Wakefield y Happydonia.

“El nuevo eje del valor corporativo: salud física, mental y cultural”. Esta era la tarjeta de visita de una cita enfocada a responsables y managers de Talento y Cultura. Un día para alzar la vista para lo estratégico, pero también atender a la necesaria granularidad de la atención diaria al talento. “Las personas tenemos derecho a estar mal, pero las compañías tenemos la obligación de evitar la toxicidad en liderazgos y contextos de trabajo”. Fue el mensaje de bienvenida de Andrés Pérez, Socio de Auren.

### Liderazgo corporativo en wellbeing y responsabilidad individual

“No se puede poner una capa de wellbeing cuando la cultura o condiciones de la empresa están deterioradas”, advirtió Jordi Casas, Director General de Organización y Personas en DKV Seguros. Ahora bien, “todos somos líderes y responsables de ese bienestar. Y debemos trabajarlo”.

En esa responsabilidad, compartida pero individual, también incidió Flor Bondorevsky. Escritora y Consultora en Neurociencia, Bienestar y Alto Rendimiento, Bondorevsky puso el foco en “el trabajo individual de cada uno para tener la mente en forma” igual que cuidamos el cuerpo. ¿Es una ventaja competitiva el bienestar? Fue uno de los principales puntos de encuentro entre los participantes.

En un estudio global de McKinsey con más de 30.000 empleados en 30 países, los profesionales que reportaban experiencias positivas en el trabajo tenían mejor salud holística (física, mental, social, espiritual) y demostraban un mejor desempeño y una mayor capacidad de innovación.

### Herramientas para el bienestar corporativo y cómo medirlo

El panel conducido por María Pizzuto, Socia Directora de Auren, abordó el desafío de generar y medir ese entorno de bienestar. “A veces nos inundamos en datos, pero la clave es qué decisiones y qué rumbo queremos tomar en base a esos datos”, indicó como preámbulo.

“Los Comités de Dirección necesitan métricas (atracción talento, fidelización, absentismo...) que refuerzan esta apuesta por el bienestar. Son un termómetro para la organización”. La visión de M<sup>a</sup> Carmen Lacuesta, CEO de Happydonia, tuvo réplica parcial pero complementaria a cargo de Elena Sánchez. “Si no lo hacemos con estrategia y propósito y actores implicados, no funciona. No podemos caer en la parálisis por análisis. Las métricas sí, pero sólo si son útiles”, señaló la Directora Clínica y de Operaciones de Yees!

Hay que huir de datos o iniciativas aisladas. “Es imprescindible que sea una estrategia de bienestar corporativo. Si un manager tiene una rotación voluntaria muy alta en su equipo, mira a ese manager más que al equipo”, apuntaba Julia Abarca, Directora General de Coverflex.

Si hay estrategia y constancia en ella, llegan los resultados. Así lo destacó Fernando Arcos, Socio en Cushman & Wakefield. “Las personas que consideran que tienen bienestar en su compañía están hasta 4 veces más preparadas para impulsar sus organizaciones”.



### Cuidado del talento, cuidado del rendimiento

Tras el café-networking, Chema Martínez fue el protagonista del diálogo final con Carlos Mascías, Médico y Director del Hospital Madrid Río de HM Hospitales. “El deporte te enseña a que el entrenamiento, el esfuerzo, te ayuda a ganar, pero también tiene valor en sí mismo”, señaló el laureado atleta madrileño.

“Como directivo hay que estar centrado, casi diría que obsesivamente, en que los compañeros estén en su mejor punto de rendimiento. Y para ello, es imprescindible cuidarlos”, recomendó el directivo de HM Hospitales. “El propósito y la capacidad de inculcarlo en nuestros equipos es lo que marca la diferencia entre una empresa y otra. No somos animadores de hotel de pulserita. Motivar es proporcionar motivos reales”, completó Carlos Mascías en su argumentación en la sede de Auren.

Así pues, esos buenos directivos se homologan con buenos entrenadores de élite. Lo comentó Jordi Casas (DKV): “Los grandes líderes vienen marcados por su capacidad para dar, para ser capaces de desarrollar a otros talentos”. Y, de ahí, de buenos profesionales y buenos directivos, llegan las medallas. ■

Texto: Nacho Criado.





Fran Chuan, Experto en Cultura de la Innovación.

## Valencia dibuja el futuro de la innovación empresarial [desde la experiencia real] en el Innovaday 2025

La innovación empresarial ya no es un concepto aspiracional ni una palabra de moda. Es una exigencia real para competir, adaptarse y crecer en un entorno donde la tecnología, el talento y la sostenibilidad avanzan más rápido que nunca. Así quedó demostrado en el encuentro ‘Innovaday 2025’ organizado el pasado 11 de noviembre por APD en Valencia en colaboración con Banco Sabadell, Simetría Grupo, IVACE+i, Nealis y EY Consulting, una cita que reunió a directivos, expertos y cargos públicos para reflexionar -desde la experiencia real, no desde la teoría- sobre cómo transformarse con criterio en tiempos de disrupción.

El encuentro arrancó poniendo el foco en el contexto regional. José María Martínez, Presidente de APD Comunidad Valenciana y Región de Murcia, recordó que vivimos una “década de convergencia” en la que tecnología, sostenibilidad y talento son fuerzas inseparables que reconfiguran el progreso económico.

Innovar, afirmó, es ya “una condición de supervivencia”. En esta misma línea, Felipe Carrasco, Secretario Autonómico de Industria, Energía, Internacionalización, Comercio y Consumo, subrayó el papel determinante de la inversión en intangibles. Apostar por innovación, digitalización y sostenibilidad -recordó- mejora la productividad, facilita el acceso a financiación y alinea a las organizaciones con un modelo económico competitivo a largo plazo.

### De la teoría a la realidad: cómo innovan las empresas que se transforman

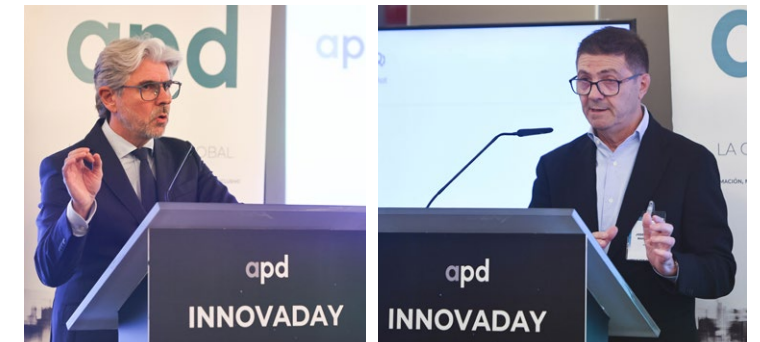
Tras comprender la velocidad del cambio con la que convivimos, el diálogo se centró en cómo lo están viendo las compañías del territorio. Francisco José Vea (Simetría Grupo) y Paco Gavilán (Nunsys Group) ofrecieron una conversación honesta, sin edulcorantes. Vea compartió su propio recorrido en la creación del área de innovación en Simetría hace dos décadas. Al principio -explicó- creía que innovar consistía en fichar

científicos y lanzar proyectos disruptivos. Con el tiempo descubrió que el verdadero reto no era tecnológico, sino cultural: “La cultura se desayuna la estrategia”. La innovación, dijo, no triunfa por las ideas, sino por la capacidad de la organización para hacerlas posibles.

Gavilán, desde la experiencia de una empresa que ha integrado decenas de compañías, coincidió plenamente. Para Nunsys, la cultura es tan estratégica que incluso recurrieron a especialistas externos para custodiarla. Compartió además una anécdota que refleja la valentía innovadora del grupo: hace casi diez años contrataron a un experto en IA procedente de Silicon Valley pese a las dudas internas. Esa apuesta temprana explica, en parte, que hoy la IA impulse más del 50% del crecimiento del grupo sin aumentar la plantilla.

### Innovación aplicada: eficiencia, talento y procesos que cambian

La conversación evolucionó hacia el terreno de la eficiencia operativa y la inteligencia artificial aplicada al negocio de la mano de Francisco Sanchís (EY Consulting) y Sergio Aparicio (Grupo Altadia). Aparicio insistió en la importancia de empezar por lo concreto: identificar casos de uso de alto valor, ejecutar pruebas de concepto rápidas, evitar duplicidades entre



Felipe Carrasco (Generalitat Valenciana) y José María Martínez (APD).



Paco Gavilán (Nunsys Group) y Francisco José Vea (Simetría Grupo).



Sergio Aparicio (Grupo Altadia) y Francisco Sanchís (EY).



Ana Rivera Matías (IBM) y Susana Soler (Banco Sabadell).

> filiales y, sobre todo, acompañar a las personas para que la tecnología no se viva como una amenaza, sino como una aliada. Sanchís, por su parte, reforzó esta idea recordando que la transformación no ocurre solo con tecnología: requiere gobernanza del dato, nuevos procesos, capacidades digitales y una cultura que abraze el cambio: “La innovación se construye en base a la adopción de la tecnología y la creación de una cultura empresarial abierta al cambio. Aporta un valor diferencial que ayuda a crecer a las empresas”.

### Innovación colaborativa: cuando las alianzas multiplican el impacto

El encuentro transitó también hacia un enfoque colaborativo. Ana Rivera (IBM) y Susana Soler (Banco Sabadell) mostraron que innovar también significa crear redes de colaboración que aceleran el impacto y mejoran la vida de las personas. Rivera explicó cómo el equipo de Client Engineering de IBM trabaja junto a empresas y Administraciones para identificar retos, priorizarlos y cocrear pilotos funcionales en pocas semanas. Desde asistentes para ciudadanos hasta soluciones de calidad industrial, el denominador común es

siempre el mismo: tecnología aplicada con un propósito claro. Soler presentó el Centro de Competencias Tecnológicas de Banco Sabadell en Alicante (CCTA), un laboratorio de innovación donde universidades, centros de investigación y empresas tecnológicas experimentan juntos en IA, accesibilidad digital, blockchain o computación cuántica. También destacó iniciativas de captación y fidelización del talento joven, esenciales para sostener cualquier transformación.

### Liderar para innovar: la llamada de Fran Chuan

El cierre del encuentro llegó con la reflexión inspiradora de Fran Chuan, Experto en Cultura de la Innovación, que centró el foco en aquello que, según él, determina más que nada el éxito innovador: el liderazgo y la cultura. Recordó que más del 90% de las innovaciones exitosas empezaron “en la dirección equivocada” y que aprender rápido -y barato- forma parte de la lógica innovadora. Para Chuan, la clave está en alinear estrategia, estructura y cultura para generar una “cultura del entusiasmo”, frente a la cultura de la frustración que surge cuando estos tres elementos contradicen al líder o entre sí. ■



### Cuando el presente supera a la ciencia ficción

Con este contexto, el encuentro dio paso a una reflexión sobre el ritmo vertiginoso del cambio tecnológico. **Javier Sirvent, Technology Evangelist**, ofreció una intervención tan energética como reveladora: tecnologías que hace pocos años parecían imposibles -robots autónomos, drones inteligentes, asistentes conversacionales avanzados o vehículos sin conductor- **son hoy herramientas comunes**. Sirvent insistió en que **ya no hablamos de cambio lineal, sino exponencial**. “Somos la primera generación que va a convivir con trabajadores no humanos”, advirtió. Su mensaje: **la tecnología no está por venir, ya está aquí**, y las empresas no pueden permitirse mirarla desde la barrera.

Durante el encuentro se incidió en que apostar por innovación, digitalización y sostenibilidad mejora la productividad, facilita el acceso a financiación y alinea a las organizaciones con un modelo económico competitivo a largo plazo



### Hacia una IA madura: estrategia, utilidad y criterio

La reflexión tecnológica culminó con una mirada estratégica a la IA. **Marcos Rozas (Nealis)** y **Pedro Bisbal** -conocido como “el tío de la IA”- desmontaron mitos y pusieron orden en un debate muchas veces superficial. Bisbal insistió en que la IA no consiste en generar textos o presentaciones pulsando un botón, sino en saber **para qué la quiere cada organización**. Diferenció entre IA para procesos (automatización real), IA para producto (nuevos servicios y capacidades) e IA para personas (productividad y empoderamiento). Rozas, por su parte, explicó **cómo Nealis está usando la IA para crecer**, liberar tiempo de sus equipos y optimizar procesos sin renunciar al talento.



Natacha Ruiz Ortega (PKF Attest), Francisco Tellols (Insud Pharma), Belén Gómez Cano (CBRE) y Fernando Cid Sampalo (Ebury).

## Perspectivas Económicas y Financieras 2026

Brújula para la inversión, la digitalización y una geopolítica que amenaza más que impacta

**H**ay citas que se convierten en clásicas con el paso del tiempo. En encuentros fijos en el calendario empresarial y directivo. Es el caso de *'Perspectivas Económicas y Financieras'*, impulsada de nuevo por APD en Madrid. En este caso, con los faros dirigidos hacia 2026.

Aportar contexto, claridad y criterio para afrontar con más información un 2026 que se presenta exigente para la economía y las empresas, pero también lleno de oportunidades. Ese era el *leit motiv* del encuentro, impulsado por APD en el Colegio Oficial de Arquitectos de Madrid con el apoyo de Abanca, Ceca Magán, Grupo ERA y PKF Attest.

Emma Gómez, Directora General de APD, abrió la sesión recordando que “estamos en un tiempo en que los mapas se están redibujando”, afirmó. Su mensaje no apelaba a la inquietud, sino a la necesidad de observar y pensar estratégicamente para tomar decisiones con mayor seguridad y agilidad.

Hay un aspecto que suele quedar diluido entre titulares de alarma y riesgos: la estabilidad. Eduardo Aguilar, Director General de Análisis Económico del Ministerio de Economía, la reivindicó durante su participación en este encuentro de APD. Aguilar explicó que el crecimiento del empleo -apoyado en un flujo migratorio constante y la recuperación de la productividad sitúan a España en una posición más sólida de lo que muchas veces sugiere el debate público. Añadió que la demanda interna continúa ganando peso y que los sectores exportadores mantienen un desempeño robusto. Señaló también dos elementos clave: el aumento del ahorro de los hogares, que podría reactivarse en forma de consumo en los próximos años, y la fortaleza estructural del turismo y otros servicios exportadores. Todo ello, dijo, apunta a una economía que “avanza con estabilidad en un contexto global complejo”.

### Más exigencia normativa y más digitalización

El foco pasó entonces al ámbito normativo, con la presencia de Javier Lucas, Socio de Ceca Magán. Explicó

que herramientas como el modelo Verifactu, los controles sobre operaciones digitales o los sistemas de intercambio automático de información están transformando la relación entre empresas y administración. Su mensaje fue directo: “la normativa fiscal evolucionará hacia mayor exigencia, más digitalización y menor margen para errores o interpretaciones amplias”.

El primer panel se centró en el papel de Europa en el nuevo orden económico mundial, marcado por las tensiones entre Estados Unidos, Europa y China, la transición energética y los conflictos abiertos.

María José Hernando, Jefa de Unidad de Riesgo País en CESCE, apuntó que “sí que se ha producido en los últimos tiempos un incremento del comercio intraeuropeo, cuyo porcentaje ya era muy elevado. Respecto a EEUU no se advierte un cambio drástico. Y sí se nota un crecimiento del comercio hacia Turquía y hacia algunos países del norte de África. ¿Se debe a estas tensiones y a la necesidad de reorientar los flujos o simplemente porque los países crecen y son mercados naturales?”, la experta de CESCE pide cautela para ver esa evolución.

¿Hay parón en la inversión por ese sombrío contexto geopolítico? “Las empresas no están dejando de invertir, pero sí que están invirtiendo de otra manera”, analiza Carlos Franco, Senior Partner en ERA Group. “Lo que nosotros vemos trabajando con cientos de empresas es que las decisiones de inversión ahora mismo tienen mucho menos que ver con cuestiones de crecimiento. Están más orientadas a tener más control de la situación, mayor control de la rentabilidad y, sobre todo, mayor control de toda la incertidumbre. Si nos vamos como ejemplo al sector *retail*, probablemente hay menos decisiones de expansión y en cambio hay más inversión en el control sobre las cadenas de suministro y la logística. También en digitalización, para tener mejor control y mejor comunicación entre departamentos o países”.

### EN OPINIÓN DE...



#### Carlos Franco

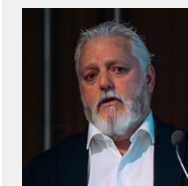
Senior Partner en ERA Group

“Las actuales inversiones de las empresas están orientadas a tener más control de la situación, mayor control de la rentabilidad y, sobre todo, mayor control de toda la incertidumbre”

Rafael López de Novales  
Director de Análisis de Inversiones de Mercado y Capitales en ABANCA



“El ahorrador clásico español comienza a querer ser inversor. Porque piensa, si me mantengo como estaba antes, mi capacidad adquisitiva disminuye fuertemente. Y ese cambio es bueno”



#### Javier Lucas

Socio de Ceca Magán

“La normativa fiscal evolucionará hacia mayor exigencia, más digitalización y menor margen para errores o interpretaciones amplias”

Natacha Ruiz  
Socia del Área de Financial Advance Solutions en PKF Attest



“Antes, las decisiones se basaban mucho en nuestra experiencia, nuestra intuición. Pero ahora cada vez más necesitamos apoyarnos en modelos predictivos, en análisis en tiempo real, en la automatización inteligente”



Blanca Soria (APD), Carlos Franco (ERA Group), María José Hernando (CESCE) y Miguel Ángel González Simón (Funcas).



Alejandro Santos (APD), Rafael López de Novales (ABANCA), Víctor Alvar González (Nextep Finance) y Rubén de Domingo de Diego (INVERCO).



Eduardo Aguilar García, Director General de Análisis Económico en el Ministerio de Economía, Comercio y Empresa.



### Los aranceles de Trump, de momento, no son para tanto

El famoso Día de la Independencia de Trump... ¿ha tenido las consecuencias temidas para Europa y sus empresas? “Realmente el impacto ha sido más limitado de lo esperado en la evolución macroeconómica, especialmente de España”, comentó Miguel Ángel González Simón, Economista en Funcas. “Atención: lo ha sido porque muchas empresas adelantaron las exportaciones hacia Estados Unidos a lo largo del primer trimestre de 2025. Esta ventaja, este recurso, no existirá en 2026. El crecimiento del euro área va a estar fundamentalmente basado en la demanda interna. Y es que la demanda externa va a afectar negativamente al crecimiento económico de 2026”.

Tras el café *networking*, tocaba ir ‘Más allá de la automatización: el reto pendiente en las finanzas modernas’. Natacha Ruiz, Socia del Área de Financial Advance Solutions en PKF Attest, fue la moderadora de una mesa abordó cómo la tecnología está transformando la función financiera. Los participantes coincidieron en que la automatización reduce tareas manuales y aporta eficiencia, pero subrayaron que la supervisión humana sigue siendo imprescindible, especialmente en procesos críticos.

“No puedo revisarme 50 países ni entrevistarme con 50 directores financieros cada mes. Entonces ahí la tecnología me ayuda. Esos datos los escalamos a nivel departamental. Es un trabajo muy arduo y de poner en común desencuentros sobre los datos y sus criterios”, precisó Francisco Tellols, Global Director Financial Planning en Insud Pharma.

### Sí al dato financiero, pero con visión estratégica humana

“La clave es cómo interpretamos esa información y también cómo se traduce en decisiones estratégicas. Ese rol de juicio y de visión del área financiera es lo que aporta realmente valor en las en las compañías”, reivindicó Belén Gómez Cano, CFO en CBRE España.

Y también se habló de errores. Fernando Cid Sampalo, Head of Global Implementations de Ebury, alertó sobre un caso que considera típico. “Cuando te dicen que ‘queremos poner una automatización de pagos, de cuentas a cobrar, a pagar, etc.’, lo que ocurre es que muchas veces te encuentras con sistemas de respaldo que no están preparados, que llevan 10 años, 15 años, 20 años, que no han evolucionado. Lo que estás haciendo no es que esté mal hecho, pero la forma en lo que estás abordando para el crecimiento que quieres hacer... no te vale. Tienes que confiar en buenas empresas de consultoría que empiecen otra vez desde cero”.

La jornada se cerró con la mesa dedicada a las estrategias de inversión para 2026, moderada por Alejandro Santos, Director de APD en Zona Centro. Los expertos coincidieron en que el próximo año exigirá prudencia y análisis ante mercados que vienen de dos ejercicios muy positivos. ■

Texto: Nacho Criado.



¡Accede ya al diferido!

VER AHORA

### Cultura del ahorro y de la inversión en la España de 2026

“No creo que haya una burbuja financiera”, analizó Víctor Alvar González, CEO y Director de Estrategia en Nextep Finance. “Lo que hay que vigilar mucho es el crédito privado; es decir, Open AI, Anthropic y compañía... son compañías privadas cuyas valoraciones son espectaculares. Está entrando una enorme cantidad de dinero. ¿Cuál es el problema? Las expectativas reales e irreales que puedan estarse generando, con inversores que jamás han invertido en esto. Las burbujas se crean cuando suben las cotizaciones, pero no acompañan los beneficios si nosotros cogemos la capitalización bursátil”.

Rubén de Domingo de Diego, Responsable de Estudios y Estadísticas en INVERCO, coincide en que “habrá que tener cuidado con los resultados corporativos, porque puede ser que haya puntualmente volatilidad en los mercados”. Complementario a esta observación, el experto de INVERCO considera que “las oportunidades de renta fija van a seguir ahí, dado que los tipos de interés oficiales -con esta inflación más o menos controlada por parte de la Eurozona- se mantendrán estables”.

Más allá de las grandes empresas e inversiones, hay una tendencia interesante que aplica a la ciudadanía y profesional medio: el ahorrador clásico, tan arraigado en España, comienza a querer ser inversor. “Tengo que ir subiendo mi nivel de riesgo. ¿Por qué? Porque si me mantengo como estaba antes, mi capacidad adquisitiva disminuye fuertemente. Creo que el ahorrador se está convirtiendo en inversor. Está madurando y eso es muy bueno”. Así quedó apuntado por Rafael López de Novales, Director de Análisis de Inversiones de Mercado y Capitales en ABANCA.



Miguel Figaredo (CEIT Logística); Cristina González (Norvento Enerxía); Beatriz Álvarez (Caja Rural de Asturias); Patricia Robledo (Química del Nalón) y Jorge Álvarez (Bayer).

#### IV Foro de Logística y Operaciones

## Asturias busca situarse a la vanguardia de la logística nacional con El Musel como protagonista

Más de 100 directivos asturianos se reunieron el pasado 25 de noviembre en el IV Foro de Logística y Operaciones de APD, celebrado en la Autoridad Portuaria de Gijón.

En un entorno global marcado por la transformación digital, la automatización, la sostenibilidad y la gestión estratégica de cadenas de suministro, casi una veintena de ponentes han abordado cómo lograr una logística verdaderamente competitiva y operaciones eficaces que potencien la resiliencia empresarial.

En la bienvenida participaron Eva Rodríguez, Presidenta de Honor de APD en Asturias; Nieves Roqueñí, Presidenta de la Autoridad Portuaria de Gijón; Miguel Ángel Traverso, Director de Empresas de Caja Rural de Asturias; y Vanessa Méndez, Socia del área Fiscal de EY Abogados. Todos ellos coincidieron en señalar la conectividad y la adaptabilidad como “como características clave”, convirtiendo a la logística “en un eje estratégico para la competitividad”.

#### Geopolítica y cadena de suministro

Una de las grandes protagonistas de la jornada fue la geopolítica y su innegable influencia en la cadena de suministro, analizada durante una conversación entre Blas Moreno, CoDirector y Editor Jefe de El Orden Mundial, y Jacobo de Silva, Socio Responsable de Supply Chain & Operations Consulting en EY. Durante su intervención, ambos expertos destacaron que nos encontramos en un momento histórico donde se están “reconfigurando las cadenas globales” en el nuevo tablero geopolítico. En su opinión, no son pocos los desafíos a los que se enfrentan las empresas asturianas en materia logística: cambio climático, politización del comercio, erosión de las normas internacionales, aumento de las ciberamenazas... Por este motivo, ambos animaron a las empresas asturianas a anticiparse mediante acciones concretas, como la creación de comités de gobernanza regionales, impulsar la relocalización y el *nearshoring*; diversificar proveedores, reevaluar alianzas y cadenas de suministro, o abordar la duplicación de activos, entre otras propuestas.

#### Contacto con el cliente, Personas e IA

El encuentro también contó con dos mesas redondas donde las empresas asturianas compartieron sus experiencias y reflexiones alrededor de la logística. La primera, moderada por Beatriz Álvarez, Responsable de Negocio Internacional de Caja Rural de Asturias, y que contó con las intervenciones de Cristina González, Responsable de Logística en Norvento Enerxía; Patricia Robles, Responsable de Logística de Química del Nalón; Miguel Figaredo, Director y Responsable de Desarrollo de Negocio de CEIT Logística; y Jorge Álvarez, Director en Asturias de BAYER. Los cuatro ponentes compartieron sus experiencias al respecto de los cambios y tendencias que han detectado en sus diferentes sectores, donde el contacto directo con el cliente ha ganado gran protagonismo como una de las grandes soluciones para hacer frente a la incertidumbre. También se ha remarcado el potencial con el que cuenta el Puerto de Gijón y las necesidades a implementar para seguir expandiendo su negocio.



Blas Moreno (El Orden Mundial) y Jacobo De Silva (EY).



Zaira Izaguirre (GAM); José Luis Baretino (Autoridad Portuaria de Gijón); Francisco José Rodríguez (Cafés Toscaf) e Inés Rubio (TK Airport).



#### La Autoridad Portuaria de Gijón, de cerca

Tras finalizar el encuentro, los asistentes disfrutaron de una breve visita guiada por la Autoridad Portuaria de Gijón de mano de su Presidenta, Nieves Roqueñí, y su Director, José Luis Baretino.

La segunda mesa, moderada por José Luis Baretino, Director de la Autoridad Portuaria de Gijón, contó con la presencia de Francisco José Rodríguez, Director de Operaciones de Cafés Toscaf; Inés Rubio, Transport Operation Manager de TK Airport; y Zaira Izaguirre, Responsable de Compras de GAM. Los tres señalaron a las operaciones, la tecnología y las personas como los campos principales para competir en la nueva realidad global. En sus respectivas intervenciones, los expertos mostraron cómo están abordando la introducción de nuevas tendencias tecnológicas en el campo de la logística y las operaciones; con especial protagonismo de la IA. La falta de personal cualificado y la necesidad de retener el talento asturiano fueron otros de los temas centrales del debate. ■

Texto: Carlos B. Torrado



“En logística, tan importante como la tecnología es **mantener una relación directa con el cliente: así lo entendemos en CARCABA**”

ENTREVISTA  
**Paula Cárcaba**  
 Directora General de CARCABA GRUPO

**E**n un contexto de profunda transformación de la logística europea, marcado por la reconfiguración de las cadenas de suministro, la presión regulatoria y la aceleración tecnológica, CARCABA avanza con una hoja de ruta clara basada en la cercanía al cliente, la excelencia operativa y una apuesta decidida por la digitalización y la sostenibilidad. Al frente de la compañía, su Directora General analiza los factores clave para preservar la competitividad en un entorno cada vez más complejo, repasa la estrategia de crecimiento del grupo en Europa y reflexiona sobre el liderazgo, el talento y el equilibrio entre legado familiar y transformación empresarial.

**La logística europea atraviesa un periodo de tensión por la reconfiguración de las cadenas de suministro, la presión regulatoria y la aceleración tecnológica. Desde tu posición al frente de CARCABA, ¿qué factores consideras más determinantes para preservar la competitividad y cómo estáis adaptando vuestro modelo operativo a este nuevo entorno?**

La digitalización es una palanca imprescindible para ganar eficiencia, seguridad y capacidad de anticipación, siempre entendida como una herramienta al servicio del negocio. Para nosotros, tan importante como

la tecnología es mantener un modelo de relación directa, con interlocutores claros y capacidad de decisión rápida. Esa cercanía también implica ser honestos y transparentes con el cliente: si una operación no puede prestarse con los niveles de calidad que exigimos, sabemos decir que no. Entendemos la excelencia operativa no como hacerlo todo, sino como hacer bien aquello que asumimos y resolver problemas cada vez más complejos con rapidez y rigor.

En este contexto, la sostenibilidad y la intermodalidad deben abordarse desde una visión integrada. El transporte ferroviario y marítimo son clave para determinados flujos, pero el transporte por carretera seguirá siendo imprescindible, ya que es el único capaz de llegar allí donde los otros modos no lo hacen. La combinación eficiente de todos ellos es la que garantiza continuidad, fiabilidad y servicio a la industria.

Desde el punto de vista operativo, apostamos por un modelo flexible, preparado para evolucionar con rapidez en un entorno cambiante, donde la ventaja competitiva no está solo en reaccionar, sino en anticiparse, manteniendo una hoja de ruta clara, un propósito definido y una toma de decisiones ágil compartida por toda la organización.

**CARCABA ofrece una cobertura integral de la cadena logística y opera ya en España, Portugal y el resto de Europa. ¿Qué elementos diferenciales definen vuestro modelo de servicio y cómo gestionáis la complejidad operativa y regulatoria de trabajar en múltiples mercados europeos?**

Nuestro principal diferencial es haber construido un modelo que combina visión de grupo y cercanía local. Aunque operamos en España, Portugal y distintos mercados europeos, apostamos por ser regionales en cada territorio, con equipos que conocen de primera mano la realidad de sus clientes, su entorno y su cultura. Contamos además con una red propia de naves logísticas en España, que nos permite reducir dependencias de terceros, controlar la calidad, los tiempos y los costes, y ofrecer soluciones logísticas consistentes en todo el territorio nacional, con conexión a los principales mercados europeos.

La complejidad operativa y normativa la gestionamos desde tres ejes: la estandarización de procesos clave, la especialización por corredores y tipos de tráfico y un cumplimiento riguroso del marco normativo en cada mercado. Todo ello se traduce para el cliente en un único operador con visión europea, menos interlocutores y mayor fiabilidad.



**En 2025 ha empezado a operar vuestro nuevo centro logístico de Madrid, un hito significativo en términos de capacidad y proyección. ¿Qué papel desempeña esta infraestructura dentro de vuestra estrategia de expansión y qué nuevas soluciones o niveles de servicio os permite ofrecer a vuestros clientes europeos? La puesta en marcha de nuestro nuevo centro logístico en Madrid es un hito estratégico dentro de nuestra hoja de ruta, al situarse en un punto clave para la articulación de flujos nacionales e internacionales. Refuerza nuestra estructura logística en el Corredor del Henares, sumándose a la plataforma ya operativa en Azuqueca de Henares.**

Se trata de una instalación con más de 12.000 m<sup>2</sup> y con licencia de riesgo alto, diseñada para operar con elevados niveles de seguridad y a plena capacidad. Este centro nos permite ofrecer operativas de mayor valor añadido y externalización logística integral. Además, la incorporación de certificaciones como IFS ampliará nuestras capacidades en logística alimentaria, reforzando los estándares de seguridad y calidad, y aportando confianza, estabilidad y continuidad en las relaciones a largo plazo con nuestros clientes.





“Aunque operamos en España, Portugal y distintos mercados europeos, apostamos por ser regionales en cada territorio, con equipos que conocen de primera mano la realidad de sus clientes, su entorno y su cultura”

>

Lideras la tercera generación de una empresa familiar con un arraigo fuerte en Asturias. ¿Cómo se gestiona el equilibrio entre preservar la cultura heredada y, al mismo tiempo, impulsar una transformación organizativa acorde al crecimiento, la digitalización y la escala europea a la que aspiráis? Para nosotros es clave mantener vivo el espíritu emprendedor e innovador que impulsó a la primera generación, fomentando el intraemprendimiento y combinando la energía de las nuevas generaciones con la experiencia y el conocimiento acumulado de las anteriores. Este equilibrio se sostiene a través de un liderazgo con propósito, una hoja de ruta clara y compartida y una comunicación constante, elementos fundamentales para acompañar el crecimiento, la digitalización y la escala europea de la compañía.

La disponibilidad de talento especializado en logística y transporte se ha convertido en uno de los cuellos de botella del sector. ¿Qué políticas de desarrollo, captación y profesionalización del equipo estáis impulsando en CARCABA para sostener vuestro crecimiento y mantener un estándar operativo robusto? La disponibilidad de talento, y especialmente de transportistas, es uno de los grandes retos estructurales del sector. En nuestro caso, trabajamos de forma constante la fidelización y el desarrollo de las personas, fomentando un fuerte sentimiento de pertenencia. La antigüedad media de nuestro equipo es uno de nuestros mayores orgullos y refleja estabilidad, compromiso y transferencia de conocimiento.

Apostamos por la formación y la promoción interna, pero somos conscientes de que el principal desafío está en la captación de nuevo talento, clave para sostener el crecimiento y anticipar los relevos generacionales.

En un momento en el que sostenibilidad, eficiencia energética e innovación tecnológica están redefiniendo el transporte y la logística a nivel europeo, ¿cuáles son las palancas estratégicas en las que estáis invirtiendo para anticipar las exigencias futuras del sector y reforzar el posicionamiento de CARCABA en la próxima década?

La sostenibilidad y la innovación tecnológica son para nosotros palancas transversales, no áreas aisladas. En este ámbito, hemos iniciado recientemente un proyecto para medir y registrar nuestra huella de carbono, utilizando los datos como base para una mejor toma de decisiones y una mayor transparencia.

Invertimos en eficiencia energética tanto en transporte como en almacenes, optimizando rutas, procesos y trazabilidad. La digitalización no es un reto de un área concreta, sino una forma de trabajar compartida por toda la organización. ■



¡Accede a la entrevista completa!

LEER MÁS



PATROCINADOR ORO

**Unicaja**

PATROCINADOR PLATA

**CROFT TWIST** **fi** **SEIDOR** **YOOZ**

COLABORADORES

**aquaservice** **Barceló** **CZ** **Cafés&Zumos** **CEA** **CERVEZAS VICTORIA**

**economistas** **FUNDACIÓN INTERNACIONAL PARA LA LIBERTAD** **INSTITUTO ESPAÑOL DE ANALISTAS** **matundy** **YUP**

CÓMO LIDERAR UN ENTORNO EN EL QUE VA A CAMBIAR (CASI) TODO **CFO AÑO CERO**



#ENPORTADA

## Gobierno Financiero: Año Cero

Reprogramar la estrategia [y la función] para crecer con inteligencia en la incertidumbre

**D**urante años, la función financiera se apoyó en una promesa implícita: si los datos eran sólidos y las previsiones rigurosas, el futuro podía anticiparse con un margen razonable de certidumbre. Hoy, esa promesa ha dejado de existir. El entorno económico global se ha vuelto estructuralmente volátil, atravesado por tensiones geopolíticas persistentes, disrupciones tecnológicas aceleradas y una presión regulatoria creciente. En este nuevo escenario, el liderazgo financiero entra en lo que muchos ya definen como su Año Cero.

No se trata de una crisis puntual ni de un ciclo económico adverso. Tal y como advierte el McKinsey Global Institute, las organizaciones operan ya en una “era de policrisis”, en la que *shocks* económicos, tecnológicos y geopolíticos no se suceden de forma ordenada, sino que se superponen. El ‘*Global CFO Survey*’ de Deloitte refuerza esta idea: más del 70% de los CFOs europeos considera que la incertidumbre actual no es coyuntural, sino un rasgo permanente del nuevo contexto. En este marco, el Gobierno Financiero deja de ser una función centrada exclusivamente en el control para convertirse en un sistema avanzado de toma de decisiones, capaz de asignar capital con criterio estratégico, gestionar riesgos complejos y sostener el crecimiento sin sacrificar resiliencia.

### Entorno financiero y geopolítico: la incertidumbre entra en la agenda financiera

Porque sí, por ejemplo, la geopolítica ha pasado de ser una variable externa a convertirse en un factor central de la planificación financiera. Conflictos prolongados, fragmentación de mercados, reconfiguración de las cadenas de suministro, tensiones energéticas y nuevas barreras comerciales están obligando a los CFOs a incorporar escenarios que, hasta hace poco, quedaban fuera del análisis financiero tradicional. “La estabilidad ya no se hereda: se construye con inteligencia adaptativa”, señala Laura González-Molero, Presidenta de APD y de DKV, sintetizando un cambio profundo de mentalidad. El CFO ya no puede limitarse a proteger la cuenta de resultados; debe interpretar la complejidad del entorno y traducirla en decisiones que orienten a toda la organización.

Desde el punto de vista financiero, el contexto presenta también matices relevantes. El sistema bancario español llega a este momento en una posición más sólida de lo que suele percibirse. José Sevilla, Presidente de Unicaja Banco, subraya que la banca ha completado un profundo proceso de desapalancamiento y modernización, situándose en “la mejor posición de solvencia y liquidez de los últimos quince años”. Los tipos de interés actuales -en torno al 2%-2,5%- representan, en su opinión, un nivel neutro y saludable para la inversión.





### 6 Congreso APD de CFOs: un punto de inflexión para el liderazgo financiero

El 6 Congreso APD de CFOs, celebrado el pasado 13 de noviembre en Sevilla bajo el lema 'Año Cero: cómo liderar en un entorno en el que cambia (casi) todo', reunió a directores financieros de toda España en un momento clave para la evolución de la función financiera. El encuentro se consolidó como un espacio de referencia para analizar cómo la incertidumbre geopolítica, la presión sobre los márgenes y la aceleración tecnológica están redefiniendo el papel del CFO.

A lo largo del Congreso, se puso de manifiesto que el liderazgo financiero atraviesa una transformación estructural: de una función centrada en el control y la previsión hacia un rol estratégico, orientado a la toma de decisiones, la asignación eficiente del capital y la gestión avanzada del riesgo. En este contexto, el respaldo de Unicaja como Patrocinador Oro, junto a Croft Twist, FI Group, Seidor y Yooz como Patrocinadores Plata, contribuyó a situar la tecnología, la gestión del riesgo y la modernización financiera como ejes centrales del encuentro.



¡Accede ya a la crónica completa!

ACCEDE YA

>

Sin embargo, la percepción de riesgo sigue condicionando las decisiones empresariales. El 'World Economic Outlook' del FMI confirma que incluso en escenarios de mayor estabilidad monetaria, la inversión se resiente cuando la incertidumbre regulatoria y geopolítica domina el horizonte. "El problema ya no es solo el coste del capital, sino la dificultad para proyectar escenarios fiables", apunta Manuel Balmaseda, Profesor de CUNEF, destacando cómo la cautela se instala incluso en compañías con balances saneados. En paralelo, Yago Rodríguez, Director de The Political Room, advierte de que otro tipo de factores externos como la idiosincrasia reciente de nuevas geografías económicas obliga también a revisar estrategias de expansión, comercio y gestión del riesgo país con una mirada mucho más sofisticada.

### Escasez y exigencias: financiación y crecimiento en un nuevo mapa de capital

Por si esto fuera poco, en este entorno de alta incertidumbre, el acceso a la financiación se ha vuelto más exigente. No tanto por la falta de capital disponible, sino por la necesidad de articular estructuras financieras más complejas, flexibles y alineadas con la estrategia. El 'European Corporate Finance Report' de PwC señala que

Tal y como advierte el McKinsey Global Institute, las organizaciones operan ya en una "era de policrisis", en la que shocks económicos, tecnológicos y geopolíticos no se suceden de forma ordenada, sino que se superponen

las empresas ya no compiten solo por financiación, sino por financiación adecuada a su modelo de negocio y a su hoja de ruta de crecimiento. El CFO asume aquí un papel cada vez más relevante como arquitecto del mix financiero. Banca tradicional, financiación alternativa, capital privado, fondos públicos e instrumentos híbridos deben combinarse con precisión, evitando dependencias excesivas y preservando la capacidad de maniobra. Es por ello por lo que "la escasez de capital estable está obligando a replantear las estrategias de financiación", advierte Gerard Brinquis, Director General de FI Group, sobre todo en un ecosistema marcado por mayores exigencias regulatorias y por el peso creciente de los criterios ESG en la asignación de recursos.

Desde la empresa, la presión es doble: crecer y hacerlo con disciplina. Julian Edwards, CFO de Cosentino, subraya la importancia de diferenciar entre la inversión necesaria para mantener el negocio y aquella orientada a impulsarlo, una distinción crítica cuando los recursos no son ilimitados. En la misma línea, Lola Solana, Presidenta del IEAF, defiende que el CFO debe garantizar que cada proyecto genere retorno por encima del coste de capital, actuando como guardián del valor económico.

>

$$f_n(t) = \frac{\lambda^n t^{n-1} e^{-\lambda t}}{(n-1)!}$$

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} b_{jv}$$

$$\lim_{u \rightarrow +\infty} \frac{\gamma(u)}{u}$$

$$\lim_{u \rightarrow \infty} P \left( \frac{\int_{n+1-kn} - \log \frac{1}{q}}{\sqrt{\frac{1-q}{q}}} \right)$$

### 2026: cuando Finanzas pasa de prever el futuro a decidir el rumbo

**• De la planificación anual a los escenarios dinámicos**  
La función financiera abandona los modelos estáticos y avanza hacia una planificación continua, basada en escenarios múltiples y gobernanzas más ágiles para responder con rapidez a la incertidumbre.

**• El CFO consolida su papel estratégico**  
Finanzas deja de ser un área de soporte para convertirse en un actor central en la definición de la estrategia corporativa y en la asignación inteligente del capital.

**• La gestión de costes evoluciona hacia la creación de valor**  
El control del gasto se apoya cada vez más en automatización y analítica en tiempo real, con el objetivo de liberar recursos y sostener el crecimiento.

**• La IA se integra en Finanzas, pero aún con retos de madurez**  
La Inteligencia Artificial ya está presente en los departamentos financieros, aunque muchas organizaciones siguen en fases iniciales y con dificultades para medir su impacto real.

**• Datos y tecnología redefinen el Gobierno Financiero**  
El futuro de la función financiera pasa por operar con mayor anticipación, precisión y criterio estratégico, apoyándose en datos fiables y capacidades tecnológicas avanzadas.

Fuente: Finance Trends 2026, Deloitte.

>

Sin embargo, más allá de la propia financiación, la gran decisión estratégica sigue siendo cómo y dónde crecer. El 'BCG Corporate Strategy Report' concluye que las compañías más resilientes no son necesariamente las que más crecen, sino aquellas que eligen con mayor precisión sus palancas de crecimiento. En este punto, el contexto geopolítico vuelve a ser determinante. "Muchas compañías se ven obligadas a revisar su *mix* de clientes, replantear su presencia internacional o acelerar decisiones de inversión", explica Ignacio Marqués, Socio de Arcano (Debt Advisory & Capital Solutions). La

clave, añade, está en alinear la estrategia de crecimiento con una estructura financiera suficientemente flexible para ejecutar el plan sin comprometer la estabilidad.

**Tecnología: el copiloto del CFO para decidir mejor, más rápido y con más criterio**

Pero si hay un elemento que atraviesa toda la transformación del Gobierno Financiero, ese es la tecnología. No como una capa operativa, sino como un *copiloto* estratégico que redefine la forma en que el CFO analiza, decide y gobierna la organización.

El 'Gartner CFO Technology Survey' es claro al respecto: más del 80% de los CFOs considera que la analítica avanzada y la IA serán críticas para la función financiera en los próximos tres años. Y no se trata únicamente de automatizar procesos, sino de elevar la calidad de la decisión. La IA aplicada a finanzas permite hoy mejorar la previsión de escenarios, anticipar desviaciones, detectar riesgos emergentes y simular impactos financieros en tiempo real. Funciones como el cierre financiero, la planificación, el *forecasting* o el *reporting* dejan de ser procesos intensivos en tiempo para convertirse en flujos continuos de información.

Pero el verdadero salto no está solo en la automatización, sino en la democratización del dato. Integrar sistemas, romper silos y facilitar el acceso a información fiable en tiempo real permite que la función financiera deje de ser reactiva para convertirse en predictiva. En este contexto, el CFO actúa como custodio del dato y garante de su calidad, coherencia y trazabilidad.

La tecnología también redefine la relación entre riesgo y control. La ciberseguridad se consolida como una dimensión crítica del Gobierno Financiero. En un entorno donde los activos digitales son estratégicos, protegerlos es una decisión financiera de primer orden. Mar López, CEO de Sofistic (Grupo Cuatroochenta), recuerda que invertir en seguridad digital no es un coste, sino una palanca de continuidad operativa y de preservación del valor empresarial. Además, la integración tecnológica permite al CFO responder con mayor agilidad a exigencias regulatorias crecientes, desde *reporting* ESG hasta trazabilidad financiera, reduciendo fricciones y mejorando la transparencia frente a inversores, entidades financieras y reguladores.

**Año Cero: del control financiero a la arquitectura de decisiones**

El Gobierno Financiero entra así en su Año Cero. Un punto de inflexión en el que el CFO deja de ser únicamente gestor del pasado para convertirse en arquitecto del futuro: intérprete del entorno geopolítico, diseñador de estructuras financieras resilientes y usuario avanzado de la tecnología como palanca de inteligencia empresarial.

En un mundo donde la certidumbre ha dejado de ser la norma, la ventaja competitiva ya no reside en prever con exactitud, sino en decidir mejor, más rápido y con mayor información. Ese es, hoy, el verdadero núcleo del liderazgo financiero. ■

En un mundo donde la certidumbre ha dejado de ser la norma, la ventaja competitiva ya no reside en prever con exactitud, sino en decidir mejor, más rápido y con mayor información. Ese es, hoy, el verdadero núcleo del liderazgo financiero



**Financiación de la pyme: más acceso, pero con exigencias estructurales**

**• Necesidades de financiación estructuralmente elevadas**

Casi la mitad de las pymes (47,7%) ha requerido financiación, lo que equivale a más de 1,6 millones de empresas. Aunque la intensidad de la demanda se ha moderado frente a periodos anteriores, sigue reflejando una dependencia significativa del capital externo para sostener la actividad y el crecimiento.

**• Predominio de la financiación bancaria tradicional**

Las líneas de crédito (21,3%) y los préstamos bancarios (18,4%) continúan siendo los instrumentos más utilizados, por delante de las líneas ICO (15,5%), el crédito comercial (14,9%) y el leasing (10,4%). Este patrón apunta a un retorno progresivo a esquemas financieros más convencionales y a una menor dependencia de instrumentos extraordinarios.

**• Circulante e inversión, ejes del uso del capital**

La financiación se destina principalmente a cubrir necesidades de circulante (64,6%), aunque esta finalidad

pierde peso, mientras que la inversión (53,4%), especialmente en equipo productivo, gana protagonismo, señalando una orientación gradual hacia la mejora de la capacidad operativa.

**• Mejora en el acceso al crédito, con fricciones persistentes**

El 38,3% de las pymes accede con facilidad a financiación externa y, entre quienes solicitan financiación bancaria, el 90% logra obtenerla. Sin embargo, el coste de la financiación (38,1%) y la exigencia de garantías (23,4%) continúan siendo los principales factores limitantes.

**• Aavales y SGR, piezas clave del ecosistema financiero**

Aumenta la necesidad de aavales, especialmente de carácter técnico, y se refuerza el papel de las Sociedades de Garantía como facilitadoras del acceso al crédito, la ampliación de importes financiados y el acompañamiento financiero a las pymes.

Fuente: XIV Informe sobre Financiación de la pyme en España, CEGGAR.



# 2026: la economía se redefine, los mercados buscan un nuevo equilibrio



La economía global llega a 2026 inmersa en un proceso acelerado de transformación. La persistencia de la inflación, el auge de la IA, los cambios en la política monetaria y la fragmentación geopolítica están alterando los movimientos sobre los que empresas e inversores han tomado decisiones en la última década. A ello se suma un entorno de tipos de interés aún elevados, una mayor concentración bursátil y la reconfiguración de Asia y los mercados emergentes. Las compañías afrontan así un año decisivo para anticipar riesgos, revisar estrategias y adoptar una visión más amplia en la gestión financiera.

Un mundo más tenso y con nuevas reglas financieras. Así se percibe a partir de las conclusiones del informe 'Perspectivas 2026: La era del alfa' elaborado -como cada año- por Fidelity International, el cual advierte que la macroeconomía entra en una etapa marcada por oportunidades, pero también por desequilibrios profundos. Su Presidente, Keith Metters, lo sintetiza así: "Los inversores tendrán que considerar cómo dar sentido a los cambios estructurales que se están produciendo en

las economías, los sectores y las regiones". Entre esos cambios destacan la fragmentación internacional y el debilitamiento intencionado del dólar estadounidense, que Fidelity interpreta como un giro estratégico para atraer capital hacia activos productivos nacionales. ¿La conclusión? Las correlaciones históricas dejan de funcionar como guía. El riesgo de divisa aumenta, la volatilidad se intensifica y la diversificación vuelve a ser una necesidad estratégica.



¡Accede ya a las opiniones de Pilar García-Germán, Silvia Merino y Álvaro Bárcena, de Fidelity International!

VER AHORA



Joan Roca, Presidente Ejecutivo y Socio de RocaJunyent, durante la bienvenida del encuentro.



Donatella Príncipe, Director - Market and Distribution Strategy de Fidelity International, junto a Óscar Esteban, Responsable de Negocio para Iberia de Fidelity International, durante el Desayuno Privado 'Perspectivas Económicas y de Inversión para 2026', celebrado el 14 de enero en Barcelona.

## La inflación vuelve al centro del tablero

Lejos de desaparecer, la inflación sigue siendo un factor clave. Marion Le Morhedec, CIO del área de Renta Fija, advierte: "La inflación estadounidense será probablemente más alta de lo que espera el mercado en 2026". Este escenario complica la relajación monetaria, afecta al coste del capital y presiona márgenes empresariales. Además, la estrechez de los diferenciales crediticios exige prudencia: "Los diferenciales *investment grade* son extremadamente estrechos", recuerda Le Morhedec, lo que obliga a analizar con detalle la calidad crediticia de los emisores. Para las compañías, implica ajustar previsiones de tesorería, revisar planes de inversión y contemplar escenarios con tipos más altos durante más tiempo.

## La IA: motor, promesa y fuente de incertidumbre

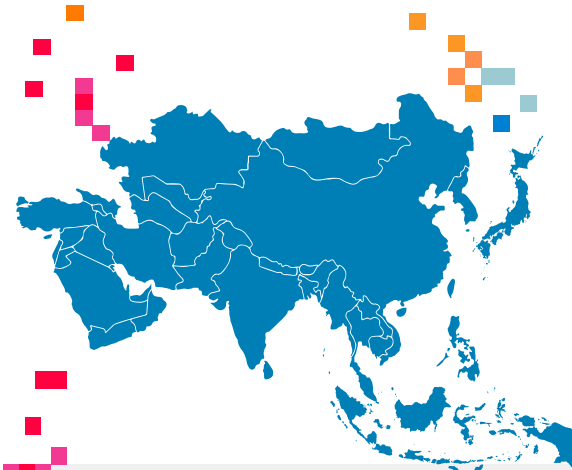
Pero si hay una megatendencia que dominará los mercados en 2026, esa será la IA. Para Niamh Brodie-Machura, CIO del área de Renta Variable, "la IA será la temática que marque los mercados en 2026", impulsando beneficios y transformando industrias.

## Renta fija: menos ruido, más valor

Pese a las tensiones inflacionarias, 2026 podría volver a ser un año atractivo para la renta fija. Los rendimientos siguen siendo elevados y ofrecen una oportunidad para aportar estabilidad a las carteras corporativas. James Durance, Gestor de Deuda Corporativa, lo explica así: "Sigo cómodo con las perspectivas de la deuda corporativa con enfoque de rentabilidad total", siempre que exista un análisis riguroso.

### Y las oportunidades parecen concentrarse en:

- Segmentos *crossover* con valoraciones razonables.
- Tramos subordinados de emisores sólidos.
- Deuda Corporativa europea más atractiva que la estadounidense.
- Bonos de mercados emergentes con elevados tipos reales.



### Asia: la región que se consolida como motor del nuevo ciclo

Asia emerge como la gran protagonista del informe, impulsada por tres megatendencias estructurales:

- **Liderazgo tecnológico y ecosistemas de IA propios.** China, Corea del Sur y Taiwán están acelerando su inversión en IA, chips de memoria y automatización industrial. La región ha construido un ecosistema menos dependiente de Occidente, fruto de las tensiones tecnológicas y comerciales. Esto no solo refuerza su autonomía, sino que acelera su capacidad de exportar innovación.
- **Reformas estructurales y mejor gobierno corporativo.** Japón continúa transformando la eficiencia del capital, mientras que Corea del Sur impulsa su programa "Value Up". En este sentido, Min Zeng subraya: "Los beneficios de las empresas japonesas deberían mejorar bajo el efecto de una inflación moderada y una normalización monetaria gradual".
- **Política monetaria y fiscal favorable.** Con inflaciones más moderadas que Occidente y bancos centrales con margen de actuación, Asia avanza hacia una etapa de mayor estabilidad. Belinda Liao anticipa que "los bonos de Singapur, Japón y Malasia brillarán en 2026" gracias a fundamentos sólidos, disciplina fiscal y demanda creciente de inversores locales.



Ahora bien, los expertos de Fidelity International también identifican una serie de cuestiones relevantes:

- **Una inversión cuyo retorno aún es desigual.** Los *hyperscalers* han multiplicado sus presupuestos de IA, pero no todas las compañías monetizarán esas inversiones al mismo ritmo. El experto Jonathan Tseng recuerda que empresas gigantes, incluso con flujos de caja robustos, cotizan a múltiplos exigentes: "La pregunta correcta no es si la IA está en una burbuja, sino si lo están los *hyperscalers* actuales".
- **Impacto en productividad y empleo.** Casi la mitad de los analistas de Fidelity espera un impacto positivo en beneficios. Como señala Lizheng Zhu, analista del sector sanitario en China, "las empresas que cubro han elevado sus ingresos entre un 15% y un 20% sin aumentar el número de empleados".
- **El riesgo de sobrecapacidad.** La inversión en centros de datos, chips y red eléctrica podría generar excedentes. Uno de los analistas advierte: "Si los compromisos de inversión se materializan, no veo ningún escenario realista en el que puedan alcanzar el punto de equilibrio".

La conclusión para empresas y CFOs: la IA exige ambición, pero también prudencia. No todas las apuestas generarán valor inmediato.

### Mercados emergentes: viento a favor

Por su parte, el informe mantiene una convicción clara en lo que respecta a los activos emergentes. El gestor

Mike Riddell destaca que "hay razones de peso para apostar por las economías emergentes, donde los tipos siguen siendo elevados y existe un mayor margen para la apreciación de las divisas".

La depreciación del dólar, las políticas monetarias más flexibles y los diferenciales reales hacen atractiva la deuda en moneda local. Becky Qin añade que "la renta variable de países como Corea del Sur y Sudáfrica está volviendo a subir al calor de la mejora de los fundamentales". Para las empresas con presencia internacional, esto implica revisar coberturas, estrategias de precios y exposiciones operativas.

### Un año que exige visión ampliada

Las perspectivas para 2026 dibujan un mundo en transición, donde los mercados se reequilibran y la tecnología acelera cambios que afectan tanto a la inversión como a la operativa empresarial. Para los CFOs, este informe se convierte en una herramienta estratégica. La inflación persistente obliga a revisar supuestos financieros; la fragmentación geopolítica demanda reforzar la gestión del riesgo de divisa y de cadena de suministro; la IA exige inversiones más selectivas y rigurosas; y la reconfiguración de Asia y los emergentes abre oportunidades donde antes había cautela.

En palabras del propio informe, "son tiempos complejos, pero también traen consigo oportunidades extraordinarias". La clave para las empresas será interpretar estas señales no solo como tendencias de mercado, sino como vectores que condicionarán competitividad, financiación, productividad y resiliencia en el año que comienza. ■

Las correlaciones históricas dejan de funcionar como guía. El riesgo de divisa aumenta, la volatilidad se intensifica y la diversificación vuelve a ser una necesidad estratégica



ACCEDE YA

¡Accede ya al Informe completo 'Perspectivas 2026: La era del alfa' elaborado por Fidelity International!

## “Un cambio de gobierno, como el caso reciente de Burkina Faso, puede modificar radicalmente nuestra percepción del riesgo, por lo que es muy importante flexibilizar los modelos”

ENTREVISTA

**María Marín Albi**Regional CFO Africa, Spain & Portugal  
de Gategroup - Servair

**L**a figura del CFO vive un momento de transformación profunda, especialmente en un entorno global donde la volatilidad, la incertidumbre y la presión competitiva ya no son excepciones, sino la norma. En este escenario, liderar las finanzas de varias regiones con realidades económicas, políticas y sociales tan distintas exige una combinación poco común de rigor técnico, flexibilidad estratégica y una capacidad extraordinaria de adaptación. De todo ello sabe bien María Marín Albi (Gategroup – Servair), quien ha tenido que ampliar su mirada más allá de los modelos financieros clásicos para gestionar entornos donde, como ella misma señala, “el Excel no funciona igual”.

En tu caso, María, pasaste de operar en España -un mercado relativamente estable- a liderar también regiones donde, como tu misma señalaste en el 6 Congreso APD de CFOs, “el Excel no funciona igual”. ¿Qué transformación mental y profesional has tenido que acometer como CFO para gestionar entornos donde la información financiera y económica es limitada o incluso distorsionada?

Añadir África a mi ámbito de responsabilidad fue para mí un reto mayor, que supuso un cambio de paradigma y me obligó a replantearme mi forma de comunicar y de analizar la información. Tuve que romper algunos prejuicios, entender que las capacidades locales responden a realidades diferentes, y que el análisis financiero debía ser más flexible y adaptado a cada circunstancia.

África es un continente de gran complejidad, con países muy diversos. Nosotros estamos presentes en quince países, tanto francófonos como anglófonos. Al principio dediqué mucho tiempo a entender el contexto político de cada uno de ellos, su historia y sistema de gobierno.

Todos estos datos son fundamentales para poder interpretar los riesgos, y gestionar los equipos, sabiendo que sus retos diarios son muy diferentes a los de un europeo. Hay que tener en cuenta además que la capacidad de gestión, debido a la distancia y las posibilidades de acceso, no es la misma, por lo que es necesario encontrar un buen equilibrio entre permitir un cierto nivel de autonomía y poder llevar a cabo un buen seguimiento.

Respecto a los indicadores macroeconómicos, estos son un verdadero reto, pues suelen ser poco fiables. Por ejemplo, la deuda pública de Senegal se ha reformulado desde un 70% a más de 120% en el último año, después del reciente cambio de gobierno.

**En un entorno global marcado por tensiones geopolíticas, inflación persistente y una competencia creciente por el capital, ¿cómo deben redefinir las empresas su relación con el riesgo para proteger la rentabilidad sin comprometer su capacidad de inversión?**

Normalmente, a mayor riesgo se exige mayor rentabilidad, por eso los modelos financieros clásicos de cálculo de valor actual neto son muy útiles. Estos modelos deben descontarse con parámetros que representen el riesgo del país, del sector y del propio negocio. Un país con moneda de tipo de cambio fijo al euro, como aquellos que utilizan el franco CFA, por ejemplo, Togo, se descontará con un WACC inferior a un país cuya moneda puede fluctuar un 20% en un mes, como sería el caso de Ghana.

Es importante considerar, asimismo, la estrategia de crecimiento que se esté fomentando en el país. Aquellos que están apostando por llevar a cabo la transformación del producto localmente, en lugar de exportar en bruto, están mostrando signos de mayor crecimiento y estabilidad, como por ejemplo Benín, con la industrial del algodón.

**Ante un escenario global donde las cadenas de suministro son más frágiles y los costes logísticos más volátiles, ¿qué papel juegan hoy la diversificación de proveedores, la producción local o los modelos “make or buy” en la construcción de una estrategia financiera resiliente?**

En el caso de África, los costes logísticos son, en promedio, un 50% más elevados que en el resto del mundo. Por otro lado, en el sector de la alimentación, se importa en torno al 30%. Lo cual, dicho sea de paso, es una gran contradicción, como muchas de las que observo en este continente tan fascinante, dado que el 65% del terreno cultivable del planeta está en África, pero no se explota de la manera adecuada. Al ser esta la situación, para nosotros es fundamental tener un socio



**La volatilidad se ha convertido en un elemento estructural y los modelos financieros clásicos podríamos decir que incluso han perdido precisión, ¿cómo ha evolucionado en los últimos 3-5 años su proceso de toma de decisiones? ¿Qué variables o indicadores considera hoy más determinantes para evaluar riesgos y priorizar inversiones?**

Los modelos deben presentarse con escenarios alternativos que permitan observar el resultado de la posible volatilidad. Un cambio de gobierno, como el caso reciente de Burkina Faso, puede modificar radicalmente nuestra percepción del riesgo, por lo que es muy importante flexibilizar los modelos para tener en cuenta los cambios geopolíticos.

Respecto al proceso de toma de decisiones, procuro siempre poner de relieve las especificidades de cada país, para evitar que una experiencia negativa previa en el continente pueda condicionar una decisión de inversión. Otro elemento importante a tener en cuenta es el nivel de influencia de los socios locales, y su capacidad para apoyar nuestra gestión.

> logístico fiable. Asimismo, trabajamos con productos locales para intentar certificar nuevos proveedores como alternativa a la importación, siempre teniendo en cuenta la restricción que representa el hecho de que nuestra exigencia de calidad sea muy elevada.

En cuanto a modelos *Make or Buy*, tenemos experiencias que están resultando muy interesantes, como la construcción de una panadería en Nairobi, o la producción local de pasta. También estamos explorando proyectos de implementación de paneles solares.



María Marín en su intervención durante el 6 Congreso APD de CFOs

“En modelos *Make or Buy*, tenemos experiencias que están resultando muy interesantes, como la construcción de una panadería en Nairobi, o la producción local de pasta. También estamos explorando proyectos de implementación de paneles solares”

**Mantener liquidez y, al mismo tiempo, sostener el crecimiento es uno de los dilemas centrales para cualquier CFO. Desde tu experiencia, ¿qué mecanismos permiten equilibrar solvencia, caja e inversión cuando el coste del capital aumenta y el horizonte es incierto?**

Hay que llevar a cabo un análisis constante y exhaustivo de los flujos de caja, para evitar excesos de liquidez en entornos de riesgo. Los equipos locales suelen estar muy focalizadas en la cuenta de resultados, pero no tanto en el balance. Yo recomiendo seguir constantemente parámetros básicos como periodo medio de cobro, pago e inventario, más la posición de deuda de los clientes. Respecto a este último punto, un retraso en el pago no supone solo una posible tensión de tesorería, sino que además incrementa el riesgo de impago de manera exponencial. Estos datos son más fáciles de entender que un balance completo, y son una buena herramienta para que los directores que no pertenezcan al área financiera se impliquen en gestionar la liquidez. ■

## El rol del CFO [hoy] en la empresa

Cristina Fernández  
CFO 3AW Europe

Vivimos en una nueva era de transformación: la economía se mueve entre incertidumbre estructural, disrupción tecnológica y nuevas exigencias de gobierno y sostenibilidad. En este escenario, la función financiera se ha convertido en una de las palancas más efectivas para liderar la empresa.

El CFO tradicional se definía por dos grandes misiones: proteger las inversiones y minimizar los riesgos asegurando el cumplimiento normativo; y hacer que la planificación, la tesorería y los impuestos funcionaran en tiempo y forma. Hoy, ese punto de partida sigue siendo necesario, pero ya no es suficiente.

El CFO moderno sigue garantizando control, cumplimiento y prudencia, pero además asume dos roles adicionales. Como estratega, moldea la estrategia junto al CEO, alineando recursos financieros con los objetivos de negocio y poniendo foco en la sostenibilidad del crecimiento. Como catalizador, impulsa una mentalidad financiera en toda la organización, ayudando a que ventas, marketing, operaciones o personas tomen decisiones con la rentabilidad y el riesgo en mente.

### CFO y CEO: una relación cada vez más estrecha

Esta evolución se nota, sobre todo, en la interrelación con el CEO. El CFO ha pasado de explicar el pasado a condicionar el futuro de la compañía e influir en el diseño del camino. Ya no hablamos de un CFO que presenta informes, sino de un socio estratégico que se sienta a su lado para definir hacia dónde va la compañía y a qué velocidad puede llegar. De apoyo técnico a copiloto estratégico. El lenguaje ha cambiado: menos “no se puede” y más “¿cómo lo hacemos viable, sostenible y rentable?”. Eso implica un liderazgo diferente: más transversal, más cerca del negocio y mucho más conectado con los datos y la tecnología.



En esa interrelación CFO-CEO, el liderazgo se apoya en tres ejes clave:

- **Visión de negocio.** Convertir cifras en conversación estratégica.
- **Datos con relato.** Traducir la complejidad financiera en historias claras y accionables.
- **Liderazgo silencioso.** Escuchar, anticipar, diseñar escenarios y mantener la calma.

En definitiva, el rol del CFO [HOY] combina datos, criterio y visión de negocio para convertirse en socio de crecimiento del CEO. El CFO [HOY] no está para frenar la ambición del CEO, sino para darle forma. Cuando esa relación se construye sobre confianza, transparencia, coherencia y una lectura compartida de la realidad, finanzas deja de ser solo un área de soporte para convertirse en uno de los ejes del liderazgo de la compañía.



ENTREVISTA  
**José Sevilla**  
Presidente de Unicaja

## “El sector bancario español está en unas condiciones óptimas para acompañar la demanda de crédito del sector empresarial”

El Presidente de Unicaja, José Sevilla, analiza en la presente entrevista el momento de mayor fortaleza del sistema financiero español en los últimos 15 años. Con una banca más solvente, rentable y digitalizada, reflexiona sobre los retos que marcarán el crecimiento del crédito, el papel del sector privado en la inversión y la transformación tecnológica que redefinirá la relación entre entidades y clientes en los próximos años.

El sistema financiero español ha demostrado una notable resiliencia en los últimos años. ¿Con qué fortalezas estructurales cuentan hoy nuestras entidades, y -al mismo tiempo- qué posibles riesgos o

vulnerabilidades considera que se han de vigilar en el corto y medio plazo?

El sistema financiero español se encuentra en su mejor momento de los últimos 15 años. Hoy genera una rentabilidad por encima de su coste de capital con niveles muy elevados de solvencia y liquidez. Esta situación obedece, en gran medida, al proceso de reconversión que ha llevado a cabo en este periodo de tiempo que ha supuesto una importante concentración del número de entidades, así como una reducción muy significativa de la capacidad instalada.

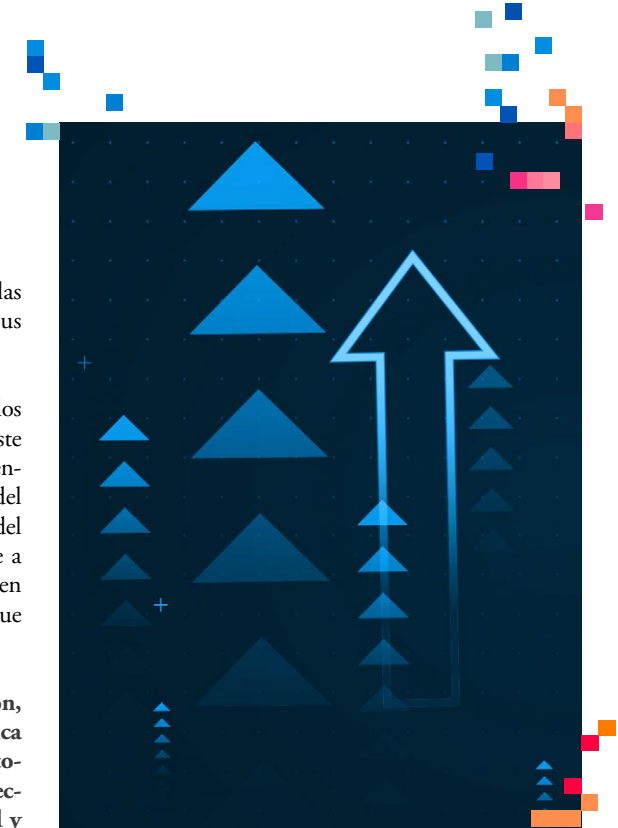
En consecuencia, el sector financiero español está en una situación óptima para apoyar el crecimiento de la economía de nuestro país con una gran capacidad

para financiar los nuevos proyectos de inversión de las empresas, así como para apoyar a las familias en sus necesidades de financiación.

Los principales riesgos que tienen que gestionar los bancos son los derivados del ciclo económico. En este sentido, la situación de la economía española sigue siendo positiva, con un crecimiento superior a los países del entorno europeo y un buen ritmo de crecimiento del empleo. Por otra parte, el sector es también sensible a la evolución de los tipos de interés, en la actualidad en niveles contenidos del 2%, y que el mercado espera que se sitúen en un rango similar en los próximos años.

En este contexto de transformación y adaptación, marcado también por los recientes ajustes en política fiscal y monetaria y las nuevas exigencias regulatorias, ¿cuáles crees que son las claves para que el sector financiero pueda seguir aportando estabilidad y acompañamiento al crecimiento de la economía real? En el contexto anteriormente descrito, esto es, una economía española con crecimientos positivos y un nivel de tipos en Europa razonablemente estable, los bancos deben seguir aportando crecimiento y estabilidad a la economía real.

Quizás la principal duda venga de cómo pueda evolucionar la demanda de crédito. El sector privado español, empresas y familias, han tenido un significativo proceso de desapalancamiento durante los últimos 15 años que hasta 2020 se puede explicar como una depuración de los excesivos niveles de endeudamiento alcanzados en 2010, muy por encima de la media europea en términos de crédito sobre PIB. Pero una vez que en 2020 el sector privado se situó en niveles similares o incluso inferiores a la media europea, el conjunto de empresas y familias ha continuado reduciendo su nivel de endeudamiento durante los cinco últimos años situándose ya muy por debajo de la media de Europa.



En 2025 hemos asistido a una cierta recuperación del saldo crediticio, con crecimientos en el rango del 2,5%-3,0% pero todavía por debajo del aumento del PIB nominal situado en niveles superiores al 5,5%.

De hecho, desde la pandemia y según estimaciones de FUNCAS, la inversión del sector privado se ha reducido un 5% mientras que la del sector público ha aumentado un 43%. Creo que para los próximos años será determinante que el sector privado tome el relevo al sector público en materia de inversión para el impulso de nuestra economía.

Para conseguir este objetivo deberíamos asistir a un proceso de impulso al crecimiento de nuestras empresas y, desde el lado de las familias, deberíamos fomentar un entorno en el que el mercado de la vivienda aumente su oferta y permita el acceso a la propiedad a amplios segmentos de la población.

# WHITE PAPER

## 6 Congreso APD de CFOs

Descárgate el WHITE PAPER con las conclusiones de los expertos y líderes empresariales protagonistas del 6 Congreso APD de CFOs

Mirando hacia 2026, ¿qué tendencias marcarán el futuro del sistema financiero y, en consecuencia, qué innovaciones -tecnológicas, operativas o estratégicas- está impulsando Unicaja para afrontarlo con éxito?

La principal palanca de transformación del sector durante los pasados 15 años ha sido la digitalización que ha posibilitado el acceso remoto a los servicios financieros de los clientes al tiempo que ha reducido significativamente los tiempos necesarios para llevar a cabo cualquier gestión bancaria.

Para los próximos años destacaría el efecto transformador que tendrán dos tecnologías de reciente desarrollo. Por una parte, las tecnologías de registro descentralizado (DLT) que impactarán sobre todo en el mundo de los pagos. Dentro de este grupo incluiría el desarrollo de las *stablecoins* así como el proyecto que está liderando el Banco Central Europeo para el lanzamiento de un Euro Digital. Por otra parte, la introducción de la IA en el sector tendrá efectos más amplios, transformando los procesos internos de las entidades y también la forma de relacionarse de los clientes con los bancos.

En Unicaja estamos trabajando en los dos ámbitos. En fase experimental estamos analizando las posibilidades que ofrecen las tecnologías DLT. En cuanto a la IA, ya contamos con varios proyectos piloto en desarrollo para agilizar y mejorar la calidad de diversos procesos internos al tiempo que estamos sentando las bases para su utilización de cara a mejorar la relación con nuestros clientes.

“En 2025 hemos asistido a una cierta recuperación del saldo crediticio, con crecimientos en el rango del 2,5%-3,0% pero todavía por debajo del aumento del PIB nominal situado en niveles superiores al 5,5%”

> Sin duda, uno de los elementos más relevantes para las empresas en el momento actual es el acceso a la financiación. Desde tu punto de vista, ¿qué condiciones deberían mantenerse para que esta tendencia positiva continúe? ¿Qué papel está desempeñando Unicaja en este contexto?

Como comentaba anteriormente el sector bancario español está en unas condiciones óptimas para acompañar la demanda de crédito del sector empresarial, tanto de las empresas grandes como de las pymes, y esta situación debería mantenerse durante los próximos años y, además, en unas condiciones de tipos de interés favorables.

Pero como también señalaba, en la actualidad, el principal desequilibrio viene de una escasa demanda de crédito por parte de las empresas. Espero que, en un entorno de mayor estabilidad y certidumbre, esta tendencia se vaya revirtiendo y las empresas impulsen el crecimiento y la expansión de sus negocios.

Para Unicaja el crecimiento en el segmento de empresas y, muy especialmente en las pymes, es un eje fundamental del Plan Estratégico que hemos desarrollado para 2025, 26 y 27. Nos estamos dotando de capacidades: talento, tecnología y producto para poder acompañar a las pymes de nuestro país en sus proyectos de crecimiento. ■



DESCÁRGATELO





Diversificar la financiación como ventaja estratégica

## El nuevo papel del CFO en el impulso del crecimiento orgánico

Marcos Flores  
CEO de Finalbion

**E**n los últimos años, el rol del CFO ha experimentado una transformación profunda. De ser un perfil eminentemente reactivo, centrado en la supervisión financiera y el control presupuestario, ha pasado a ocupar una posición estratégica dentro del Comité de Dirección. Hoy, el CFO es un arquitecto clave del crecimiento, especialmente en contextos de expansión orgánica, donde la anticipación y la capacidad de asegurar recursos financieros suficientes se convierten en factores críticos para el éxito.

El crecimiento orgánico exige algo más que visión comercial o capacidad operativa; requiere fuel financiero. A medida que una compañía incrementa su volumen de actividad, sus necesidades de CAPEX y capital circulante crecen de manera proporcional -y, en ocasiones, exponencial-. Nuevas inversiones productivas, ampliación de capacidad, mayor volumen de compras, plazos de cobro más elevados o el refuerzo de inventarios son dinámicas habituales en procesos de expansión. El CFO debe garantizar que este impulso no se vea limitado por la disponibilidad de liquidez o por estructuras de financiación demasiado rígidas.

Además, el entorno macroeconómico actual añade un componente de incertidumbre que obliga a los responsables financieros a prepararse para escenarios más volátiles. Los cambios en los tipos de interés, la evolución de la inflación, las tensiones geopolíticas o la desaceleración en mercados clave son factores que se trasladan con mayor rapidez que nunca a la economía real. En este contexto, disponer de colchones financieros y acceso ágil a distintas fuentes de financiación no es una comodidad: es un elemento de resiliencia empresarial.

### Hacia estructuras de financiación suficientes, flexibles y diversificadas

Frente a este panorama, una de las responsabilidades más estratégicas del CFO moderno es diseñar una estructura de financiación que sea suficiente, flexible y diversificada. Tradicionalmente, muchas empresas han confiado casi en exclusiva en la financiación bancaria, lo que limita el margen de maniobra y expone a la compañía a una dependencia excesiva de un único canal. Sin embargo, en la última década el mercado ha cambiado. La financiación alternativa -proveniente de fondos de deuda, inversores institucionales o plataformas especializadas- se ha consolidado como una opción madura, competitiva y complementaria al crédito bancario.

Este ecosistema alternativo, históricamente asociado a situaciones especiales o a empresas con dificultades, ha evolucionado hasta convertirse en un instrumento habitual para compañías sanas que buscan acompañar su crecimiento con soluciones a medida. *Factoring, confirming, préstamos a corto plazo* y otras modalidades han ganado presencia en empresas de todos los tamaños, desde pymes en procesos de expansión hasta compañías medianas con necesidades complejas de capital circulante.

La convivencia entre financiación bancaria y no bancaria ya no es una excepción; es la norma en las organizaciones bien gestionadas. Y no solo porque amplía la capacidad global de financiación, sino porque introduce diversidad en la estructura financiera. Esa diversidad fortalece la liquidez, reduce riesgos y permite construir un *mix* más equilibrado entre costes, plazos y exigencias de garantías. Para un CFO, esta combinación amplía el margen para planificar, negociar y adaptar la financiación al ciclo del negocio.

Para aprovechar este nuevo escenario, es imprescindible que el CFO se familiarice con los actores del mercado de capitales privados: fondos de deuda, proveedores de *working capital* alternativo, plataformas digitales de financiación, entre otros. Conocer sus productos, sus mecanismos de evaluación de riesgos, su velocidad de ejecución y su forma de interlocución es ya parte del trabajo del tesorero y del director financiero. Quienes adquieren este conocimiento se encuentran mejor posicionados.

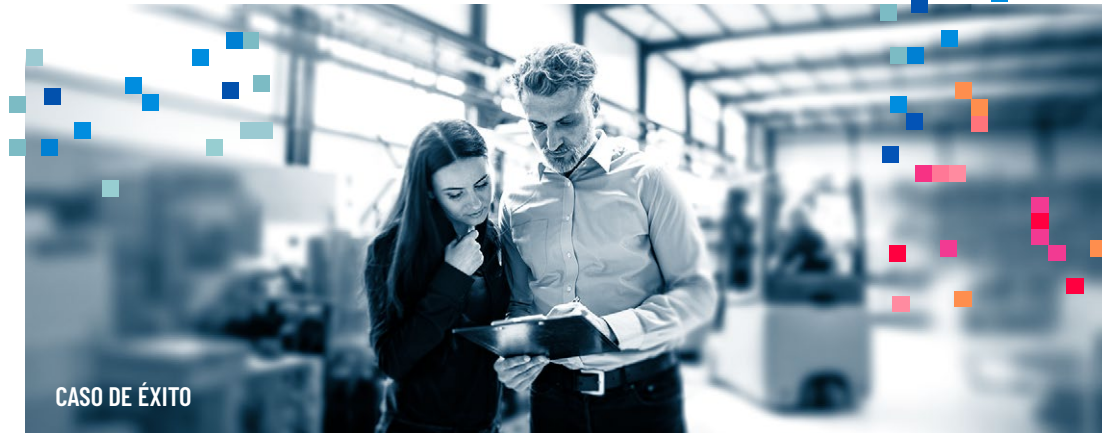


>

### La clave: acceso a la financiación adecuada en el momento oportuno

Hoy más que nunca, la competitividad pasa por tener acceso a la financiación adecuada en el momento oportuno. Las compañías que dependen exclusivamente de la banca tradicional suelen encontrarse con límites más bajos, procesos más largos o estructuras menos flexibles. Por el contrario, aquellas que combinan distintas fuentes pueden acompañar su crecimiento con mayor estabilidad y resiliencia, incluso

en entornos macroeconómicos inciertos. El CFO, en su rol de estrategia financiero, debe ser el impulsor de este cambio cultural. No se trata de sustituir la financiación bancaria, sino de complementarla inteligentemente. El objetivo es construir una arquitectura sólida, diversificada y preparada para sostener tanto el crecimiento previsto como la volatilidad inesperada. Porque, en definitiva, en la economía actual la liquidez no es solo un recurso operativo: es una ventaja competitiva. ■



CASO DE ÉXITO

## Diversificación financiera para sostener un plan de integración vertical

Un ejemplo ilustrativo de este nuevo papel del CFO lo encontramos en una compañía del sector agroalimentario dedicada a la producción y comercialización de productos de primera necesidad. Su mercado principal es la distribución en grandes superficies, tanto en España como en Europa. En 2020, con el inicio de la pandemia, la empresa tuvo que afrontar cambios disruptivos en protocolos sanitarios, producción y comercialización, mientras además incrementaba su cuota de mercado.

En ese contexto, la compañía definió un ambicioso plan de integración vertical con varios objetivos: reforzar el control de su cadena de suministro, reducir la volatilidad de los precios de sus materias primas, ampliar su diversificación de productos según el grado de transformación y poner en marcha nuevas unidades productivas. El proyecto exigía

recursos adicionales de inversión y un aumento considerable del circulante.

A pesar de contar con una sólida relación con la banca, la dirección financiera entendió que el éxito del plan dependía de asegurar una estructura de financiación suficientemente diversificada. Por ello decidió incorporar financiación alternativa como complemento estratégico.

En octubre de 2020, Finalbion concedió a la compañía una línea de *reverse factoring (confirming)* de 3 millones de euros para financiar a sus proveedores, ampliada posteriormente a 5 millones en marzo de 2021. Esta diversificación permitió a la empresa ejecutar su plan sin tensiones de liquidez y fortalecer su posición frente a un entorno incierto.

# Cuando la excelencia financiera ya no basta

Javier Hernando Guijarro

Managing Director. CFO Services de Alvarez & Marsal



En los últimos años, el rol del CFO ha evolucionado más que en las dos décadas anteriores. La razón es simple: el contexto ha cambiado estructuralmente. Volatilidad macroeconómica persistente, presión sobre márgenes, mayor complejidad operativa y regulatoria, y una avalancha de datos que no siempre se traduce en mejores decisiones. En este entorno, la pregunta clave ya no es si Finanzas controla bien, sino si ayuda de verdad a crear valor.

La agenda del CFO en 2026, tal y como reflejan los principales marcos de referencia del mercado, se articula en torno a un eje claro: pasar de una función centrada en el *reporting* a una función orientada a la decisión y a la ejecución.

El primer punto crítico es la calidad del dato. Muchas organizaciones siguen operando con múltiples versiones de la realidad financiera, lo que erosiona la credibilidad de Finanzas en el Comité de Dirección. Sin una base sólida de datos fiables, consistentes y oportunos, cualquier ambición de analítica avanzada, escenarios o inteligencia artificial es irrelevante. En CFO Services, este suele ser el primer punto de diagnóstico: sin “trusted data”, no hay decisiones robustas.

El segundo eje es la transformación de la función financiera, entendida de forma pragmática. Automatizar procesos, acelerar el cierre o reducir la dependencia del Excel no son objetivos en sí mismos, sino palancas para liberar capacidad. El verdadero retorno de estas

iniciativas se produce cuando Finanzas deja de estar absorbida por tareas transaccionales y puede dedicar tiempo a analizar, cuestionar y anticipar.

El tercer reto -frecuentemente subestimado- es el talento. La escasez de capacidades en FP&A avanzada, analítica y *business partnering* es hoy uno de los mayores cuellos de botella para la creación de valor. Desde una perspectiva de CFO Services, esto implica redefinir roles, modelos operativos y expectativas: no se trata solo de mejores herramientas, sino de mejores conversaciones con el negocio.

### A ello se suma la resiliencia financiera...

Liquidez, escenarios, gestión de riesgos y capacidad de reacción dejan de ser ejercicios puntuales para convertirse en capacidades estructurales. El foco se desplaza del “qué ha pasado” al “qué puede pasar y qué vamos a hacer”.

Finalmente, el CFO consolida su papel como líder en la creación de valor. Asignación de capital, priorización de iniciativas y evaluación rigurosa del impacto en EBITDA y caja se sitúan en el centro de la agenda. La excelencia financiera ya no es el objetivo final, sino el punto de partida para influir de forma real en la estrategia y la ejecución.

En definitiva, el CFO de 2026 no es quien produce mejores informes, sino quien ayuda a la organización a tomar decisiones difíciles, con datos, foco y disciplina. ■

“La integración nativa con ERPs y herramientas financieras habilita una nueva generación de *insights* respaldados por datos continuamente actualizados”

ENTREVISTA

**Daniela Ekholm**

Directora Financiera (CFO) de Microsoft España



La IA está redefiniendo la estrategia, los procesos y las competencias clave en las áreas financieras. Daniela Ekholm, CFO de Microsoft España, profundiza en cómo los agentes inteligentes, la integración con ERPs y la automatización avanzada están impulsando un nuevo modelo de finanzas más ágil, predictivo y basado en datos continuamente actualizados.

“Si analizamos el impacto que tendrán los agentes y *Copilot for Finance* al interactuar directamente con ERPs o plataformas de tesorería en la productividad y en la generación de *insights*, los datos disponibles evidencian un salto claramente cualitativo”

Desde tu propia experiencia, ¿cómo está evolucionando el rol del CFO en un entorno donde la Inteligencia Artificial empieza a integrarse de forma estructural en los procesos financieros, y qué competencias -en gestión del dato, visión analítica y adopción tecnológica- crees que serán esenciales para liderar áreas financieras más automatizadas y basadas en información en tiempo real?

Centrándonos en la evolución del rol del CFO en este nuevo contexto, observamos una transformación profunda en la esencia misma de la función financiera. El *Chief Financial Officer* deja así de ser un mero custodio del dato financiero para convertirse en un líder que impulsa la transformación tecnológica.

En un contexto donde el 80% de los profesionales financieros afirma no disponer del tiempo suficiente para completar sus tareas, y donde el 51% de los líderes considera imprescindible aumentar la productividad, el 82% de los departamentos financieros ya confía en agentes de IA para ampliar la capacidad del área. El CFO se encuentra ante la oportunidad -y la responsabilidad- de asumir nuevas competencias, según datos del *Microsoft Work Trend Index 2025*. La gestión del dato emerge como uno de los pilares fundamentales para construir un conjunto de datos unificado, gobernado y confiable.

Asimismo, la implementación tecnológica se convierte en un vector crítico de competitividad. La

capacidad de comprender, liderar e integrar soluciones como los agentes inteligentes o *Copilot for Finance* es un elemento clave en el diseño de áreas financieras automatizadas, ágiles y basadas en información en tiempo real.

Con la llegada de agentes y copilotos financieros capaces de interactuar directamente con sistemas como ERPs o herramientas de tesorería, ¿qué impacto prevés en la productividad de los equipos, en la capacidad de generar *insights* más sólidos y en la reducción de tareas manuales de bajo valor?

Si analizamos el impacto que tendrán los agentes y *Copilot for Finance* al interactuar directamente con ERPs o plataformas de tesorería en la productividad y en la generación de *insights*, los datos disponibles evidencian un salto claramente cualitativo. Cada vez más trabajadores utilizan la inteligencia artificial en su actividad diaria para reducir el tiempo dedicado las tareas de menor valor. En el ámbito financiero -como ocurre también en otras funciones corporativas- estas herramientas contribuyen de manera decisiva a eliminar tareas repetitivas y de bajo valor, como la búsqueda de información, la clasificación documental, las conciliaciones o la creación de borradores. De hecho, los profesionales financieros recurren ya a la IA por sus ventajas diferenciales -como la disponibilidad 24/7 (39%), la velocidad con alta calidad (28%) o la capacidad de generar ideas bajo demanda (27%)-.>



>

Casos como el de Access Holdings, donde la preparación de informes se redujo de seis horas a tan solo 45 minutos (85% de mejora en la productividad), ilustran con claridad cómo estas capacidades están impulsando el rendimiento de los equipos. La información fluye con mayor rapidez, se minimizan los esfuerzos manuales y crece de forma notable la productividad global del área financiera.

Finalmente, la integración nativa con ERPs y herramientas financieras no solo automatiza procesos, sino que habilita una nueva generación de *insights* respaldados por datos continuamente actualizados y por modelos capaces de razonar y generar recomendaciones de mayor calidad. Esta combinación consolida un nuevo estándar operativo para la función financiera del futuro.

**La evolución hacia modelos de *forecasting* más dinámicos, basados en *machine learning* y en datos actualizados de forma continua, está transformando la planificación financiera. ¿Cómo crees que esta transición influirá en la gestión de la liquidez, la anticipación de escenarios y la toma de decisiones en contextos de incertidumbre?**

En este contexto, observamos una transformación estructural de gran calado en la manera de abordar la planificación financiera. Los modelos avanzados basados en *machine learning* permiten anticipar tensiones de liquidez con mayor precisión, prever variaciones en ingresos y gastos y simular escenarios macroeconómicos

complejos. Los equipos financieros que ya integran una visión digital combinada con agilidad y capacidad de adaptación se encuentran en una posición mucho más robusta para anticiparse a cambios bruscos y responder con mayor precisión y rapidez. En este nuevo paradigma, la planificación deja de ser meramente reactiva para convertirse en un motor estratégico que facilita la toma de decisiones en tiempo real.

**Asimismo, ¿cuáles son los principales retos de gobernanza y control -como asegurar la calidad del dato, la transparencia de los modelos y la capacidad de auditoría- que los CFOs deberían abordar para garantizar una adopción fiable y responsable en torno a esta tecnología?**

Resulta fundamental contar con un marco robusto de seguridad, transparencia y calidad que sustente cualquier adopción tecnológica. El primer reto es la calidad del dato, dado que los modelos de inteligencia artificial solo pueden ofrecer resultados fiables si la información que consumen es precisa, completa y está correctamente gobernada. El segundo desafío es la transparencia y la auditabilidad, que exige que los modelos sean explicables, trazables y evaluables de extremo a extremo para garantizar que las decisiones automatizadas puedan ser entendidas y validadas. El tercer pilar es la seguridad y la privacidad. Sin una gobernanza integral y rigurosa, la adopción de la IA no será sostenible en el largo plazo. ■



**A medida que la IA Generativa y los nuevos modelos avanzados se incorporan a las funciones corporativas, ¿qué casos de uso consideráis hoy más relevantes para las finanzas, especialmente en automatización del *reporting*, elaboración de análisis más profundos, optimización de procesos clave o apoyo en la planificación y gestión del riesgo?**

En el panorama actual, encontramos casos de uso especialmente relevantes que ilustran el impacto real de la Inteligencia Artificial en las finanzas. En el ámbito de la automatización del *reporting*, compañías como Accenture han logrado reducir hasta un 60% el esfuerzo dedicado a la elaboración de informes financieros mediante soluciones basadas en modelos de IA Generativa. La optimización de procesos está experimentando también una transformación significativa. EY, por ejemplo, incrementó del 30% al 80% la conciliación automática de pagos gracias a la IA, lo que se tradujo en un ahorro de aproximadamente 230.000 horas anuales. Este tipo de automatización en auditoría, conciliaciones, presupuestación o revisión documental no solo mejora la eficiencia operativa, sino que está redefiniendo el alcance y el impacto de la propia función financiera.

Por último, en el ámbito de la gestión del riesgo, organizaciones como SymphonyAI están utilizando Azure OpenAI Service para detectar riesgos y realizar investigaciones hasta un 70% más rápido. La IA se posiciona así como un elemento indispensable en la mitigación de riesgos financieros, el cumplimiento normativo y la detección temprana de anomalías.



# 25

apd  
**CATALUÑA**  
ANIVERSARIO

## Liderazgo.CAT

Cataluña a la vanguardia de la Innovación y la Competitividad para liderar la Nueva Economía

### Sumario de Contenidos

Barcelona se transforma en el puerto de interconexión digital de Europa

**Robert Assink**  
Director General de Digital Realty España

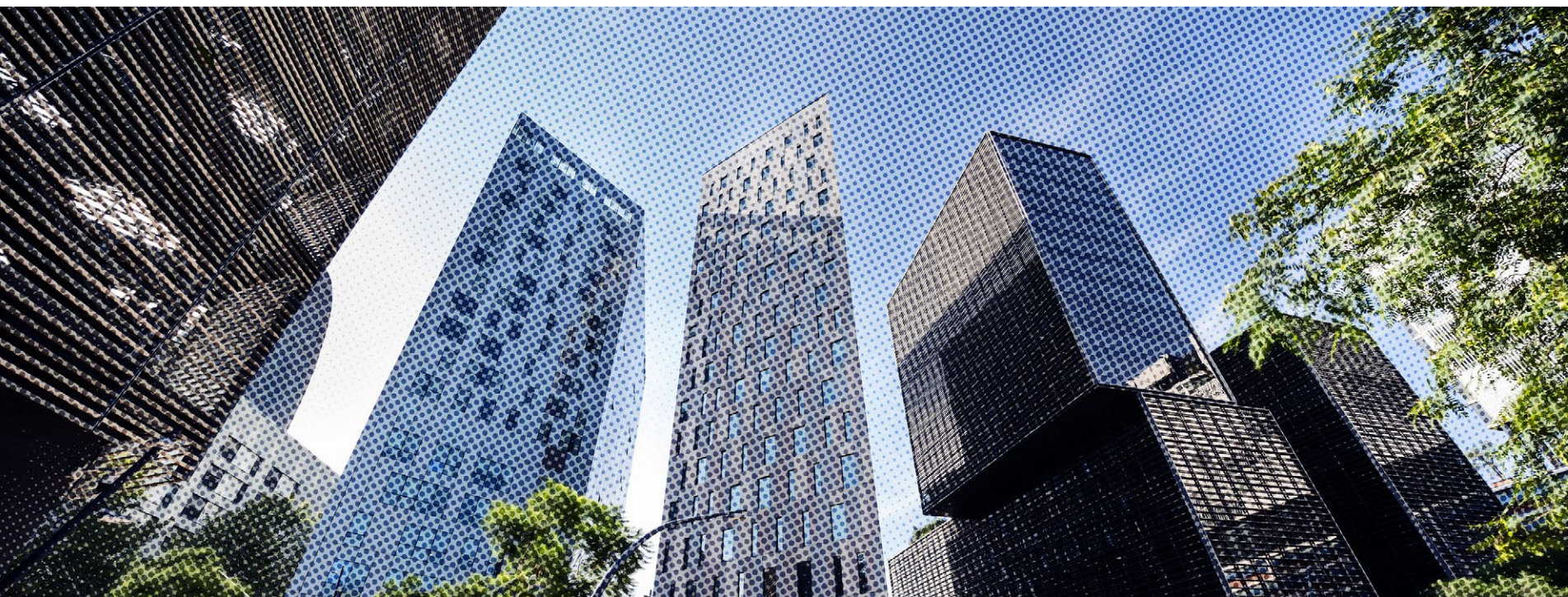
“En VidaCaixa la innovación siempre ha sido un pilar fundamental en nuestra estrategia”

**Entrevista a Assumpta Sentias**  
Directora Comercial Empresas e Instituciones de VidaCaixa

“La internacionalización y la digitalización están impulsando estilos de dirección más democráticos, donde se promueve la autonomía y la confianza”

**Entrevista a Àngels Miró**  
Directora General de Persona Service España

**Jordi Morral**, Presidente de APD Zona Cataluña: 25 años construyendo liderazgo y futuro en Cataluña · **Salvador Illa i Roca**, President de la Generalitat de Catalunya: “La mejor respuesta frente a las incertidumbres son las certezas que podemos ofrecer desde Catalunya”



**A**PD celebra 25 años de actividad en Cataluña en un momento decisivo para la transformación económica del país. La Nueva Economía está marcada por la digitalización, el desarrollo de la inteligencia artificial, la transición verde y una competencia por el talento que se ha globalizado. Esto exige a las empresas una gran capacidad de adaptación y una visión estratégica a largo plazo. En este escenario, el ecosistema catalán vive una transformación acelerada, repleta de oportunidades, pero también de retos estructurales, lo que sitúa a las empresas ante la necesidad de innovar, ganar productividad y fortalecer su capacidad competitiva.

En el apartado positivo, los últimos informes de referencia muestran una fotografía clara: Cataluña se está consolidando entre las regiones más dinámicas del sur de Europa en innovación y actividad económica. Según el *'Regional Innovation Scoreboard 2025'*, elaborado por la Comisión Europea, Cataluña se sitúa en el grupo de *Strong Innovators*, con un índice de 110 puntos, diez por encima de la media europea. Esto la convierte en la región con mejor rendimiento en innovación de España y una de las mejor posicionadas en el

sur de Europa. La presencia de centros de investigación de referencia, una red de universidades de prestigio internacional y el dinamismo de un ecosistema *startup* son los pilares que refuerzan una economía que sigue atrayendo inversión y proyectos estratégicos.

Esta base sólida se combina con una previsión de crecimiento económico que, aunque moderándose tras la etapa postpandemia, sigue siendo notable. Según el informe realizado por BBVA Research, el PIB catalán habría crecido un 3,2% en 2024, y lo hará un 2,6% en 2025, triplicando el avance de la eurozona y manteniendo un nivel de resiliencia superior al de otras economías regionales. Por su parte, el Govern de la Generalitat prevé un crecimiento del 2,5%, mientras que organismos empresariales como la CEOE destacan el peso exportador del territorio y el papel que sigue ejerciendo Cataluña en el liderazgo económico de sectores como la biotecnología, la logística avanzada o la economía digital.

Así pues, en este contexto, Cataluña afronta los próximos años con un objetivo bien definido: reforzar un modelo productivo innovador, sostenible y altamente competitivo, capaz de atraer talento internacional altamente cualificado.

### El Tridente Innovador: Cataluña como pilar de la soberanía tecnológica europea

El conocido como "Tridente Innovador" es una estrategia que agrupa tres iniciativas que pretenden ubicar a Cataluña en **un lugar central en la nueva geopolítica tecnológica y convertirse en un agente de referencia en deeptech y para reforzar la soberanía tecnológica** en sectores estratégicos como los semiconductores, la fotónica avanzada, la computación de alto rendimiento y la IA con arquitectura abierta. De hecho, el Tridente Innovador se enmarca en las conclusiones del informe Draghi, que destaca la necesidad urgente de reforzar la competitividad y la innovación tecnológica de Europa. **Los tres proyectos son:**

- **INNOFAB**, centro de fabricación de *chips* de alto rendimiento, sector clave para la autonomía estratégica europea.
- **DARE**, liderado por el **Barcelona Supercomputing Center (BSC)**, orientado a nuevas capacidades en computación avanzada y algoritmos de alto rendimiento.
- **PixEurope**, coordinado por el **ICFO**, centrado en tecnologías fotónicas de última generación.

### Innovación: un ecosistema cada vez más robusto

Los datos más recientes del *'Baròmetre de la Innovació i Transformació Digital i Verda 2025'*, elaborado por la Agencia para la Competitividad de la Empresa (ACCIÓ), confirman un avance significativo del tejido empresarial catalán en materia de innovación. Los datos del Barómetro muestran que 6 de cada 10 empresas catalanas (62,9%) con más de nueve trabajadores llevaron a cabo alguna actividad innovadora durante 2024, el porcentaje más alto desde que se realiza esta medición. Esta cifra muestra la creciente madurez de las empresas del territorio, y también el efecto impulsor que ha tenido la inversión de los fondos europeos *Next Generation*.

Y es que, sin duda, la digitalización se ha convertido en uno de los grandes motores de la economía catalana, y un gran impulsor de cambio. De hecho, en 2024, el 40,9% de las empresas catalanas invirtieron en tecnologías digitales, y el uso de la IA, especialmente la generativa, se duplicó respecto al año anterior. Esto confirma una mayor madurez del sistema de innovación catalán, que integra agentes públicos y privados en dinámicas cada vez más cooperativas. Porque, además, el desarrollo de la innovación no solo impulsa la competitividad

&gt;

interna, sino que amplía la capacidad de las empresas para posicionarse en mercados globales. Además, Cataluña destaca también en internacionalización asociada a la innovación: el 84,1% de las empresas industriales que innovan son exportadoras, una cifra superior a la de muchas regiones europeas comparables. Esto demuestra que la innovación no solo impulsa la competitividad interna, sino que amplía la capacidad de las empresas para posicionarse en mercados globales.

&gt;

Cataluña cuenta en la actualidad con un ecosistema innovador más robusto, un crecimiento económico resiliente y una visión estratégica que conecta la transición digital, verde y productiva



### Pla Catalunya Lidera: una estrategia para situar al país entre los referentes europeos

La Generalitat de Catalunya ha impulsado **el Pla Catalunya Lidera, una hoja de ruta que movilizará 18.500 millones de euros entre 2025 y 2030 con el objetivo de situar Cataluña entre las regiones punteras de Europa.** Se busca situar el territorio entre las regiones más avanzadas de Europa en competitividad, digitalización, innovación y transición verde. Y hacerlo a partir de **la potenciación de sectores como la salud, la movilidad sostenible, la logística avanzada, la industria 4.0** o las tecnologías emergentes.

El plan se organiza en **cinco grandes bloques estratégicos:**

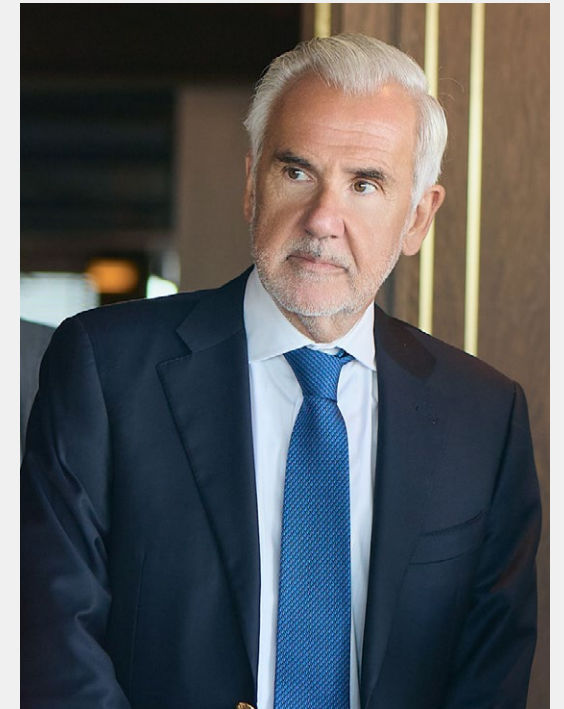
- **Transformación productiva:** impulsar la digitalización empresarial e industrialización avanzada que

promuevan un tejido productivo capaz de generar empleo de valor añadido.

- **Talento y capital humano:** favorecer la actualización de competencias, impulsar vocaciones STEM y consolidar la atracción de talento internacional.
- **Transición ecológica:** promover la descarbonización, la eficiencia energética y el impulso de las renovables y la economía circular.
- **Cohesión territorial y social:** inversión en infraestructuras, conectividad digital y servicios avanzados para evitar una Cataluña a dos velocidades.
- **Gobernanza y colaboración público-privada:** acelerar la innovación y mejorar la eficiencia de las políticas públicas.

## 25 años construyendo liderazgo y futuro en Cataluña

Jordi Morral  
Presidente de APD Zona Cataluña



Commemorar los 25 años de APD en Cataluña es mucho más que celebrar una trayectoria. Es reafirmar una convicción compartida: que el progreso económico y social de Cataluña se construye desde el liderazgo responsable, la colaboración y una comunidad directiva fuerte, preparada y comprometida con su entorno.

Desde su creación, APD Cataluña ha sido un punto de encuentro clave para los empresarios y directivos que creen en el valor de compartir conocimiento, contrastar experiencias y generar relaciones de confianza. En un entorno económico cada vez más complejo, incierto y cambiante, disponer de una comunidad sólida no es un lujo: es una necesidad estratégica. El *networking* de calidad, basado en valores y visión de largo plazo, fortalece el tejido empresarial y multiplica su capacidad de impacto.

El tejido empresarial catalán se ha caracterizado históricamente por su iniciativa emprendedora, su capacidad industrial y su orientación al crecimiento. Por ese motivo, ahora que nos enfrentamos a transformaciones profundas, la capacidad de evolucionar y adaptarse se convierte en un factor clave para la competitividad. Porque liderar en la nueva economía requiere anticipación, talento y una apuesta decidida por la innovación. No se trata solo de incorporar nuevas tecnologías, sino de impulsar una nueva forma de dirigir organizaciones: más abiertas, más humanas y conectadas con la sociedad y con su entorno.

### Seguir impulsando un liderazgo capaz de anticiparse a los cambios

En este contexto, APD desempeña un papel fundamental. Acompañamos a los directivos en su desarrollo, generamos espacios de reflexión estratégica y facilitamos el acceso a conocimiento relevante para tomar mejores decisiones. Lo hacemos desde la independencia, el rigor y la vocación de servicio, conectando a líderes de distintos sectores, tamaños de empresa y generaciones.

Porque nuestra vocación es seguir impulsando un liderazgo empresarial capaz de anticiparse a los cambios, integrar la innovación como palanca de crecimiento y reforzar la competitividad de nuestras empresas en un entorno global cada vez más exigente. Desde APD queremos continuar siendo un espacio de referencia para los directivos de Cataluña, contribuyendo a construir organizaciones más sólidas, más preparadas y, al mismo tiempo, más comprometidas con el progreso económico y social compartido.

Estos 25 años son el resultado del esfuerzo colectivo de asociados, ponentes, colaboradores y equipos que han creído en APD. A todos ellos, gracias. El futuro nos exige ambición, colaboración y visión. Y en APD Cataluña estamos preparados para seguir recorriendo este camino juntos. ■



&gt;

### La fuerza de la digitalización como eje estratégico

Son muchas las empresas catalanas que han incorporado la tecnología para conseguir un impulso digital que mejore la competitividad, al tiempo que el territorio se ha posicionado como un creciente *hub* en el mapa europeo. De hecho, según diversos informes europeos, como el *'Digital Economy and Society Index'* (DESI) realizado por la Comisión Europea, Barcelona se sitúa entre los principales polos tecnológicos del continente, impulsada por la presencia de multinacionales, grandes centros de datos, una red 5G consolidada, empresas de *software* y una comunidad emprendedora con fuerte proyección internacional.

Del mismo modo, el estudio *'España 2025. Un año por delante'*, realizado por EY, destaca el crecimiento de Cataluña en áreas como la ciberseguridad, la ingeniería *cloud*, el análisis de datos o la IA, así como el aumento de profesiones digitales altamente especializadas. En paralelo, cada vez son menos las empresas que declaran no disponer de personal cualificado, lo que indica una mejora en la disponibilidad de talento digital. Según los datos del barómetro realizado por ACCIÓ, las empresas que declaran falta de talento digital han pasado del 23,4% al 15,7% en un año. Así pues, parece que el territorio avanza en la alineación entre oferta formativa y necesidades del mercado.

&gt;

## “La mejor respuesta frente a las incertidumbres son las certezas que podemos ofrecer desde Catalunya”

Salvador Illa i Roca  
President de la Generalitat de Catalunya



Es un honor poder dirigirme a todos vosotros con motivo del 25 Aniversario de APD en la Zona Catalunya. Un cuarto de siglo no es solo un hito numérico, sino la constatación de un trabajo bien hecho y de un firme compromiso con la prosperidad de nuestro país. Desde vuestra creación, habéis sido un verdadero referente en el mundo empresarial, dando voz a esta Catalunya emprendedora, innovadora y ambiciosa.

Este aniversario coincide con un contexto global marcado por los cambios acelerados, las incertezas comerciales y las tensiones geopolíticas crecientes. Este también es un momento lleno de oportunidades que debemos saber aprovechar. En este escenario, la actitud activa y de liderazgo es esencial para traducir los retos en oportunidades.

Desde el Govern de la Generalitat estamos centrados en poner Catalunya en marcha para que recupere el liderazgo de la economía española y el papel central de la europea. Catalunya debe recuperar la máxima ambición en todos los ámbitos y creo que vamos por el buen camino para conseguirlo.

Poner en marcha un país quiere decir dejar atrás la indecisión y la parálisis para decidir y actuar, por ejemplo, para impulsar la mejora del aeropuerto Josep Tarradellas Barcelona-El Prat. Poner en marcha un país

quiere decir elegir bien las prioridades y objetivos: vivienda, seguridad y prosperidad compartida. Poner en marcha un país quiere decir priorizar su cohesión social y su cohesión territorial. Poner en marcha un país quiere decir impulsar nuestra competitividad y nuestro progreso social.

“Un cuarto de siglo no es solo un hito numérico, sino la constatación de un trabajo bien hecho y de un firme compromiso con la prosperidad de nuestro país”

La mejor respuesta frente a las incertidumbres, son las certezas que podemos ofrecer desde Catalunya. En primer lugar, la estabilidad para generar confianza. En segundo lugar, la colaboración y la alianza entre el tejido empresarial y las administraciones públicas. En tercer lugar, la modernización de la administración pública, como estamos haciendo en la Generalitat de Catalunya con la profesionalización de la dirección pública.

Cuento con todos vosotros para recorrer juntos este camino. Muchas felicidades por estos 25 años, y que vengan muchos más con el mismo empuje, visión y vocación de país que os ha caracterizado hasta ahora. ■

&gt;

**Productividad: la gran asignatura pendiente**

A pesar de la mejora en la innovación, Cataluña comparte con el conjunto de España un gran reto estructural: el de la productividad. Pese a que, según el Observatorio de la Productividad en España, la productividad por hora trabajada crece desde 2021, lo hace a un ritmo insuficiente para converger con la media de la UE. Además, el mismo informe destaca que gran parte del crecimiento económico reciente se ha apoyado más en la creación de empleo que en incrementos de productividad. Además, la OCDE advierte que el déficit de vivienda asequible, especialmente en el área metropolitana de Barcelona, es un freno para la atracción y retención de talento cualificado y, por tanto, a la productividad.

Junto a estos factores, también la productividad en servicios, sector predominante en Cataluña, sigue alejada de economías líderes como Alemania o Países Bajos, por ejemplo. O la alta rotación y los niveles de formación continua, que siguen siendo menores que la media europea. Así pues, la captación o creación de talento cualificado se presenta como uno de los grandes retos a futuro para que la región gane en productividad.

El Barómetro de Competencias y Ocupaciones de Cataluña, elaborado por la UOC y PIMEC, muestra que ocho de cada diez ofertas laborales requieren hoy competencias blandas como liderazgo, comunicación, resolución de problemas o capacidad de adaptación, que se han convertido en factores diferenciales en un entorno marcado por la digitalización y la automatización. Mientras, en paralelo, la demanda de especialistas en IA, analistas de datos, expertos en ciberseguridad o ingenieros *cloud* crece a un ritmo superior al del resto de Europa, según los datos del Joint Research Centre de la Comisión Europea. Sin embargo, el informe señala que todavía existe un déficit importante de talento industrial cualificado, un factor que afecta tanto a la productividad como a la capacidad de incorporar nuevas tecnologías.

Barcelona se sitúa entre los principales polos tecnológicos del continente, impulsada por la presencia de multinacionales, grandes centros de datos, una red 5G consolidada, empresas de *software* y una comunidad emprendedora con fuerte proyección internacional

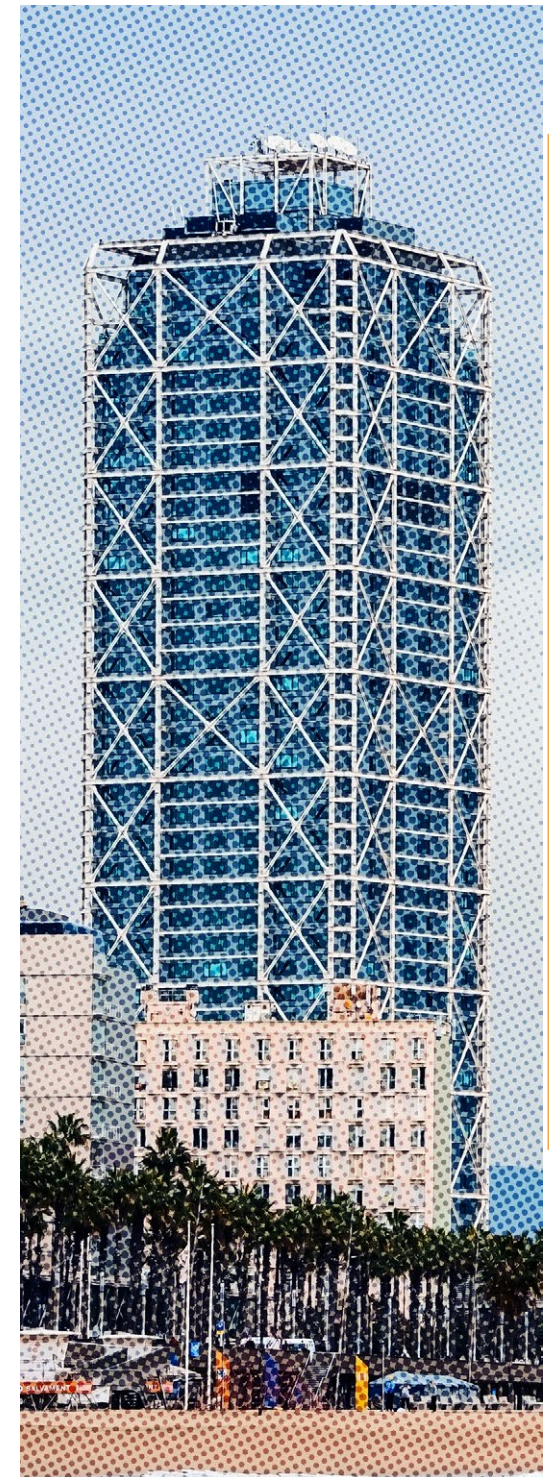
**Una oportunidad para liderar**

Así pues, Cataluña cuenta en la actualidad con un ecosistema innovador más robusto, un crecimiento económico resiliente y una visión estratégica que conecta la transición digital, verde y productiva. El camino hacia la Nueva Economía está en marcha, y el territorio cuenta con las capacidades para situarse entre los referentes europeos. Quedan retos: productividad, talento verde, vivienda o inversión privada. Pero el impulso empresarial y tecnológico permite anticipar una década decisiva. Cataluña avanza con firmeza y aspira a desempeñar un papel protagonista en el futuro económico europeo. ■

**Magia, conocimiento y diversión para celebrar el 25 Aniversario**

El pasado 30 de octubre, APD celebró su 25 aniversario en Zona Cataluña reuniendo a más de 600 directivos en una noche inspiradora llena de emoción y liderazgo compartido. Los asistentes vibraron con ponencias memorables: **Mónica Mendoza** destacó la importancia de la inteligencia emocional para navegar un mundo lleno de cambios disruptivos; el alpinista **Alex Txikon** compartió cómo la disciplina, el coraje y la gestión del miedo le han permitido conquistar las cumbres más altas del mundo; y **Emilio Duró** recordó la necesidad de adaptarnos al futuro, priorizar lo esencial y trabajar sin sacrificar salud ni familia.

Todo amenizado con la magia y el ilusionismo del Mag **Lari**, y con un cierre espectacular a cargo de **Planeta Impro** y su espectáculo **ImproMusic Show**. Un encuentro para reafirmar que la verdadera fuerza de APD reside en su comunidad: un espacio donde los líderes conectan, comparten y crecen juntos.

**¡Accede ya a la crónica!****ACCEDE YA**



Robert Assink  
Director General de Digital Realty España

## Barcelona se transforma en el puerto de interconexión digital de Europa

**E**l panorama de la conectividad digital global está experimentando una transformación radical y Barcelona emerge como protagonista en este nuevo escenario. La ciudad condal se consolida como un punto estratégico de interconexión en la Europa mediterránea, donde los cables submarinos, las autopistas de datos de este siglo, convergen creando oportunidades excepcionales para la infraestructura digital europea.

Barcelona representa una alternativa original frente a los centros más congestionados del norte de Europa. Su ventaja no es casual: la ciudad actúa como nexo natural entre tres corredores críticos. Por un lado, canaliza el tráfico mediterráneo procedente de África y Asia. Por otro, conecta con la costa atlántica a través del

norte de España y Portugal. En tercer lugar, enlaza con las rutas terrestres que atraviesan todo el continente europeo. Esta convergencia en las conexiones, sumada al compromiso regional con la sostenibilidad, convierte a Barcelona en una opción cada vez más atractiva para operadores de telecomunicaciones, proveedores *cloud* y de contenido, así como empresas que buscan soluciones de conectividad resilientes y responsables.

### El corredor mediterráneo-atlántico

La ventaja estratégica de Barcelona radica en su capacidad para interconectar las rutas mediterráneas con los cables atlánticos que llegan a Bilbao y las costas portuguesas. Este posicionamiento genera beneficios que están redefiniendo los flujos de datos intercontinentales.

La flexibilidad de enrutamiento se optimiza notablemente: el tráfico desde África o Asia con destino a América puede transitar por Barcelona hasta los cables atlánticos en Bilbao, evitando la saturación de las rutas tradicionales como Marsella, Londres o Ámsterdam. Para proveedores de servicios *cloud* y redes de distribución de contenido, esto se traduce en menor latencia y mayor eficiencia operativa.

La resiliencia del sistema también se ve reforzada. Como punto de unión entre los sistemas mediterráneos y atlánticos, Barcelona ofrece diversidad de rutas. Si las conexiones del norte europeo sufren interrupciones (una realidad más frecuente debido a tensiones geopolíticas e incidentes técnicos) el tráfico puede redirigirse a través del corredor mediterráneo-atlántico. Esta adaptabilidad se ha convertido en un activo estratégico invaluable.

La Barcelona Cable Landing Station (BCLS) en Sant Adrià de Besòs ejemplifica esta visión. Su modelo neutral fomenta la competencia y reduce la dependencia de proveedores únicos. La proximidad del nuevo centro de datos de Digital Realty facilita las conexiones con cables como 2Africa, Medusa y Medloop, consolidando a Sant Adrià de Besòs como nodo alternativo de interconectividad.



### Barcelona, el nuevo centro neurálgico de la conectividad europea

El desarrollo de Barcelona ha sido vertiginoso, pasando de punto de conectividad regional a epicentro integral de servicios digitales. **Su propuesta de valor crea oportunidades únicas como punto de interconexión crítico** entre los sistemas mediterráneo y atlántico, mientras funciona además como puerta de entrada europea hacia África.

Impulsada por **nuevos centros de datos, políticas de apoyo a infraestructuras sostenibles e inversiones en cables submarinos y redes terrestres**, Barcelona está preparada para convertirse en un centro neurálgico de la conectividad europea. Para **operadores que buscan diversificar rutas, proveedores cloud que necesitan optimizar la entrega de contenido y empresas que requieren conectividad resiliente y escalable**, la región representa el futuro de la interconectividad digital en el Mediterráneo.

&gt;

**La puerta de entrada a África**

Más allá de su rol en la interconexión mediterránea-atlántica, Barcelona desarrolla una identidad complementaria como puerta de entrada a la economía digital africana. Con tres mil millones de personas conectadas por cables como 2Africa y una penetración de internet en crecimiento exponencial, África representa uno de los mercados emergentes más dinámicos del planeta.

Barcelona, con conexiones directas mediante cables submarinos, se posiciona como *hub* de acceso para el tráfico entre Europa y África. Las empresas europeas pueden ofrecer servicios digitales, *e-commerce* y colaboración tecnológica, mientras que los países africanos se benefician de mejor conectividad para impulsar su desarrollo, educación y participación en la economía digital global.

La interconexión mediterránea-atlántica crea un corredor de datos intercontinental único. El tráfico procedente de África puede llegar a destinos europeos o continuar hacia el Atlántico mediante las conexiones terrestres entre Barcelona y Bilbao, alcanzando finalmente los cables que interconectan con América.

**Sostenibilidad como ventaja competitiva**

Barcelona se distingue por un compromiso firme con la sostenibilidad. El acceso regional a energía de origen renovable, junto con estrictos requisitos de eficiencia energética en el diseño de nuevos centros de datos, responden a la demanda creciente de soluciones responsables por parte de empresas de servicios IT y de *cloud* hiperescalares.

Este enfoque sostenible se convierte en diferenciador competitivo. Las empresas tecnológicas globales exigen garantías de un suministro de energía renovable a sus *partners* de infraestructura digital. Barcelona puede ofrecer servicios de centros de datos dentro de un marco sostenible, posicionándose favorablemente para captar un segmento de mercado presionado por las exigentes directivas medioambientales europeas.

**Proyección de futuro: la región en 2030**

Como centro emergente de interconectividad e infraestructura digital, Barcelona enfrenta retos estratégicos. La madurez del ecosistema local aún está en desarrollo; alcanzar la densidad de operadores de ciu-

dades consolidadas como es el caso de Marsella requerirá de una inversión continua. La optimización de la conectividad terrestre hacia Madrid, París y Fráncfort también será crucial para garantizar rutas robustas y redundantes. Además, lograr una simplificación regulatoria en permisos y licencias acelerará la atracción de inversiones adicionales.

Más allá de estos desafíos, la trayectoria de Barcelona apunta a un papel transformador en la conectividad europea y global. Para 2030, la capital catalana podría consolidarse como núcleo de enrutamiento con latencias optimizadas, ofreciendo una alternativa a los saturados mercados del norte europeo. Su combinación de puntos de amarre para cables submarinos, múltiple conectividad, energía renovable y costes competitivos resulta cada vez más atractiva.

Al proporcionar resiliencia en servicios digitales sin los cuellos de botella tradicionales, Barcelona contribuirá a la autonomía estratégica de Europa en infraestructura digital, fortaleciendo la soberanía digital de la UE y reduciendo riesgos de concentración y dependencia externa. ■

La trayectoria de Barcelona apunta a un papel transformador en la conectividad europea y global. Para 2030, la capital catalana podría consolidarse como núcleo de enrutamiento con latencias optimizadas, ofreciendo una alternativa a los saturados mercados del norte europeo

**Barcelona BCN1**

BCN1 es el único proveedor global neutral del norte de Barcelona, a 300 metros de las instalaciones de Barcelona Cable Landing Station. Ofrece rutas de baja latencia al Mediterráneo, Oriente Medio y Asia, con enlaces a través de Bilbao, que llegan al 90% de la Península Ibérica y el sur de Francia en 4 ms.

**Características****Espacio**

Las instalaciones cuentan con el espacio técnico que tu proyecto requiera.

Superficie total construida: 15,000 m<sup>2</sup>

**Energía**

Soluciones de energía crítica para que tu empresa no se detenga.

Redundancia en UPS: N+1

**Refrigeración**

Sistemas eficientes y redundados para mantener la temperatura adecuada.

Redundancia en refrigeración: N+2



## “En VidaCaixa la innovación siempre ha sido un pilar fundamental en nuestra estrategia”

ENTREVISTA

Assumpta Sentías

Directora Comercial Empresas e Instituciones de VidaCaixa

**E**n un contexto marcado por la transformación del sector asegurador y la creciente exigencia de clientes y mercados, el liderazgo adquiere una relevancia decisiva. Conversamos con Assumpta Sentías, Directora Comercial de Empresas e Instituciones de VidaCaixa, para profundizar en su visión sobre la gestión de equipos, la innovación y el impacto de un liderazgo orientado a las personas y al negocio.

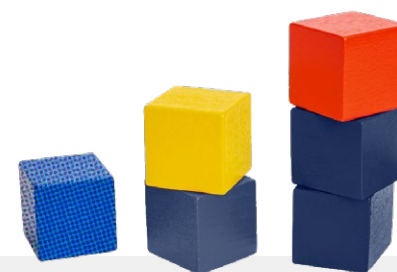
**¿Cuál es tu concepto personal de liderazgo y cómo lo has aplicado en VidaCaixa?**

Hay una definición de liderazgo, que suscribo íntegramente, que indica que es la capacidad de influir positivamente en un equipo, guiándolo hacia objetivos comunes, inspirando confianza y fomentando el desarrollo de las personas. He procurado ejercer el liderazgo desde la cercanía y la transparencia, siendo exigente en los resultados que nos hemos fijado, buscando la excelencia, con comunicación clara, transparencia y siempre con confianza, y he disfrutado de tener un equipo con una gran capacidad de trabajo y mucho compromiso.

**¿Qué valores y competencias consideras imprescindibles para liderar con innovación e impacto?**

En el sector asegurador, y especialmente en VidaCaixa, la innovación siempre ha sido un pilar fundamental en nuestra estrategia y, en el caso de la comercialización de productos para empresas e instituciones, hemos apostado por la calidad, implementado nuevas ideas y soluciones, buscando la excelencia tecnológica, siempre con una gestión eficiente y a través de los diferentes canales con los que colaboramos: Red CaixaBank, Mediadores, Consultores, nuestros propios ejecutivos comerciales y la Red Internacional Swiss Life. Pero ello no sería posible si no tuviéramos la confianza de nuestros clientes y no mantuviéramos el compromiso social que caracteriza a nuestra Entidad.

En cuanto a competencias, y especialmente trabajando con empresas donde la tecnología y sus expectativas en el ámbito de la previsión social avanzan muy rápidamente, considero que la visión estratégica, la adaptabilidad y la gestión del cambio son fundamentales para mantener los niveles de excelencia actuales. Pero también teniendo al mejor equipo, fomentando



**¿Cómo contribuyen la colaboración y la diversidad a un liderazgo competitivo y sostenible en VidaCaixa?**

La colaboración y la diversidad son imprescindibles en nuestras empresas para que podamos ser un reflejo de cómo es la sociedad, conocer y adaptarnos a sus necesidades. En VidaCaixa, la diversidad de perfiles, generaciones y trayectorias es un activo estratégico. El trabajo transversal, la inclusión y el respeto a la individualidad fomentan el compromiso y la innovación, elementos esenciales para mantener la competitividad en un sector tan exigente como el financiero. Desde nuestra Dirección General Adjunta se implementó un programa de *mentoring* -en el que participo encantada- primero entre directivas y mujeres, posteriormente entre personas de distintas generaciones, y ahora actualmente entre personas muy diversas, hecho que nos permite, tanto a mentores como a *mentees*, entender a las diferentes generaciones, valorar sus aportaciones y anticiparnos a las necesidades del mercado.

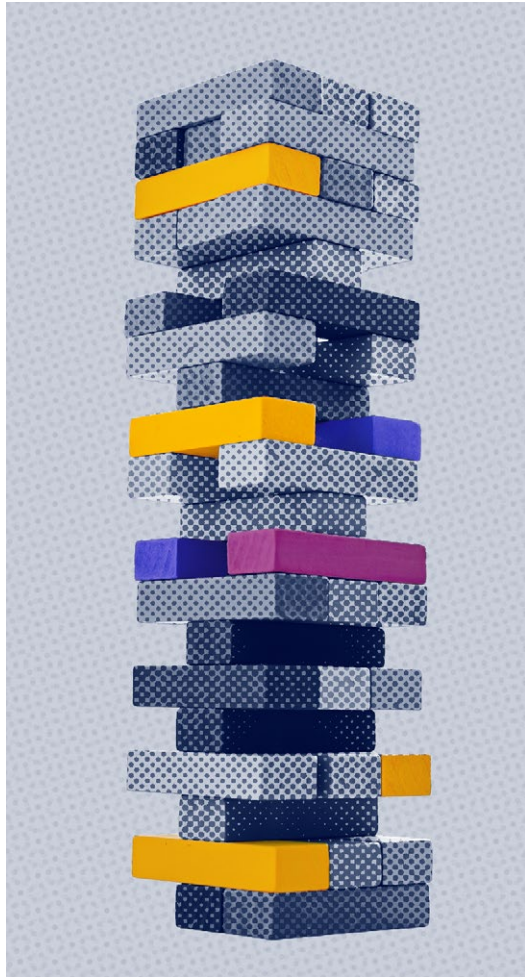
la innovación desde dentro, empujando a las personas a participar en temas nuevos, como por ejemplo las oportunidades que nos brinda la Inteligencia Artificial, con aprendizaje continuo tanto a través de la formación que proporciona la entidad como con el intercambio de opiniones entre compañeros y, principalmente impulsando la curiosidad intelectual.

**¿Hay algún momento de tu trayectoria en el que un liderazgo transformador o colaborativo haya sido clave? ¿Qué reto surgió, cómo decidiste afrontarlo y qué efecto tuvo?**

Creo que el ejemplo más reciente de liderazgo transformador y colaborativo que un gran número de responsables de VidaCaixa hemos tenido que afrontar ha sido la puesta en marcha del Plan de Pensiones Sectorial de la Construcción, un plan que en solo un año y medio ha permitido que más de 70.000 nuevas empresas hayan puesto a disposición de sus empleados una forma de ahorro para la jubilación, y que ha posibilitado que actualmente contemos con más de 700.000 partícipes; hecho que nos ha permitido casi doblar los partícipes que teníamos anteriormente en planes de pensiones de empleo.

Hemos tenido que abordar un reto muy ilusionante para poder atender, conjuntamente y a la vez, tanto a autónomos con un trabajador como a empresas de la construcción del Ibex35 con miles de trabajadores. Todo ello, en estrecha colaboración con la patronal y sindicatos del sector, y con gran orgullo creo que podemos decir que con innovación tecnológica (nuestra plataforma digital Aporta+), pero sobre todo con la cercanía, profesionalidad y conocimientos de las personas, y con un equipo multidisciplinar y transversal, hemos conseguido que sea un éxito. Siempre recordaré con gran cariño, con un subidón de gran responsabilidad si me permites la expresión, cuando nos comunicaron telefónicamente que habíamos resultado los adjudicatarios.

“He procurado ejercer el liderazgo desde la cercanía y la transparencia, siendo exigente en los resultados que nos hemos fijado, buscando la excelencia”



>

**¿Qué mensaje te gustaría compartir con las futuras generaciones de líderes en VidaCaixa?**

Para empezar, les diría que liderar es una profesión muy difícil, diría que es un arte, que no deben ejercer el liderazgo en solitario y acumular méritos propios, sino rodearse de los mejores, intentar que el equipo brille gracias a su influencia, fomentar el espíritu crítico, desarrollar el talento y dar seguridad a su equipo, pero cada líder tiene que encontrar su camino y su metodología. Y yo, humildemente, solo puedo decirles algunas de las cosas que he intentado hacer y que creo me han sido útiles. Primero, reforzar la propia seguridad y equilibrio; intentar tener la resiliencia necesaria para mantener la calma y gestionar la presión utilizando la experiencia y el criterio para decidir con firmeza y humanidad, comunicando asertivamente y basándose en los datos; e influir en la dinámica interna de la empresa para alcanzar los retos siempre ambiciosos, sin olvidar que el cliente y el distribuidor deben ser el centro de nuestras decisiones.

**¿Qué papel crees que ha jugado APD en Cataluña en estos 25 años en el desarrollo directivo?**

Cataluña, por su tradición industrial y emprendedora, así como por su ecosistema tecnológico, tiene y ha tenido una gran tradición de liderazgo, y APD en sus 25 años, a quienes aprovecho para felicitar, han estado ayudando a sus directivos, siendo pioneros en programar acciones de formación, conocimiento, liderazgo, sostenibilidad, innovación, tecnología y *networking*. Los que hemos trabajado con APD en estos años, y yo he tenido la suerte de ser una de ellas, valoramos muchísimo el trabajo realizado y les deseamos un desarrollo igual o superior al que ya han obtenido. ■

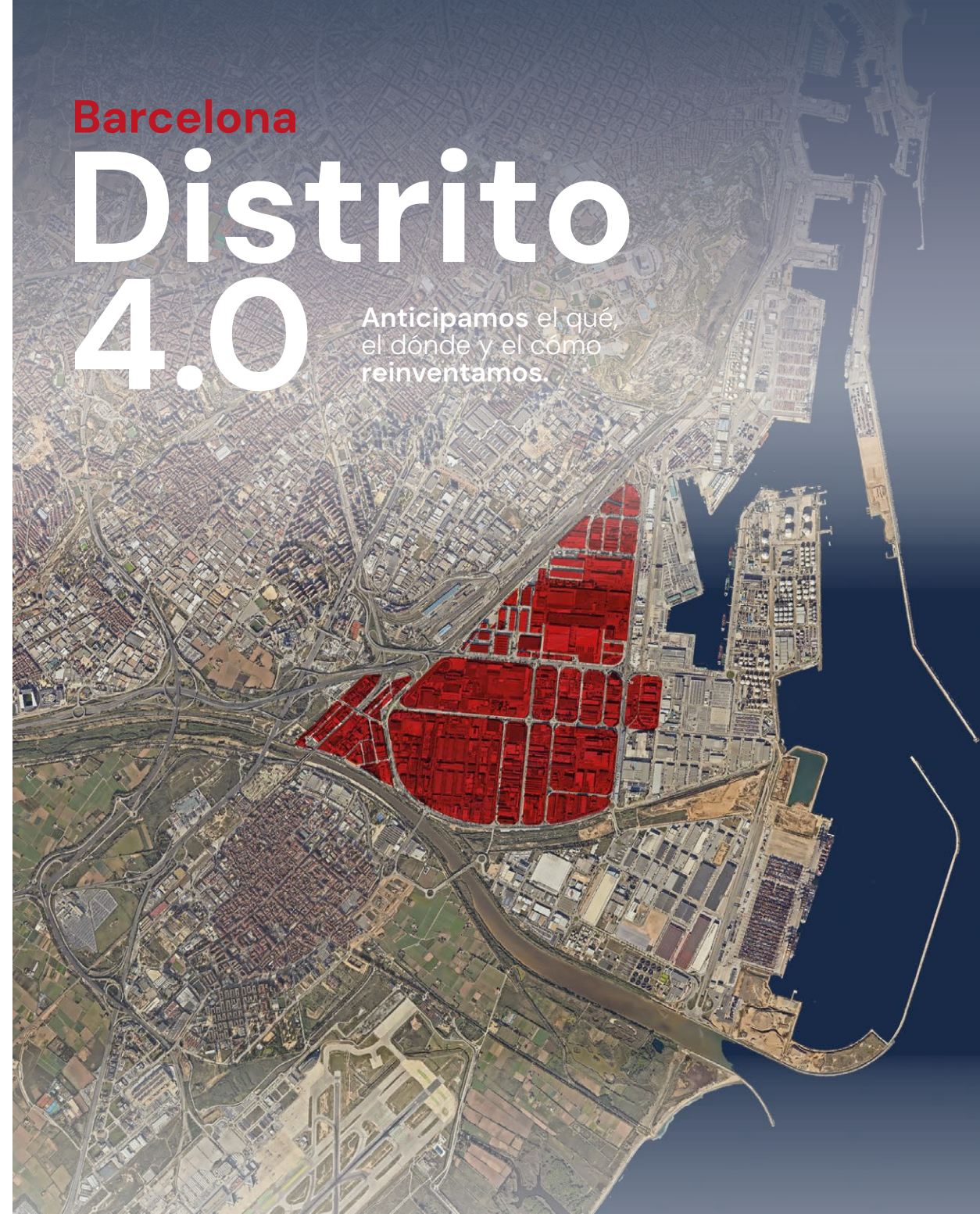


¡Accede a la entrevista completa!

ACCEDE YA

# Barcelona Distrito 4.0

Anticipamos el qué,  
el dónde y el cómo  
reinventamos.



Un espacio de innovación tecnológica donde más de 300 empresas impulsan la industria 4.0 y generan oportunidades promoviendo el talento y el progreso de la región metropolitana de Barcelona.

ZF CONSORCI  
barcelona  
ZONA FRANCA

DFACTORY  
BARCELONA

## “La internacionalización y la digitalización están impulsando estilos de dirección más democráticos, donde se promueve la autonomía y la confianza”

ENTREVISTA

**Àngels Miró**

Directora General de Persona Service España



**E**n un mercado laboral marcado por la transformación, la competencia global y una profunda evolución en las expectativas de empresas y profesionales, el papel del talento se ha convertido en un factor estratégico para la competitividad de cualquier organización. Para entender qué está ocurriendo y hacia dónde se dirige el empleo en Cataluña, conversamos con Àngels Miró (Persona Service España), una de las voces más autorizadas en selección, gestión de talento y tendencias laborales.

**En los últimos años, Cataluña se ha consolidado como uno de los principales polos de atracción de talento del sur de Europa. ¿Qué factores crees que están detrás de este posicionamiento?**

Catalunya se ha posicionado como referente europeo en materia de empleo y calidad de vida. Su atractivo está tanto en el dinamismo empresarial y la presencia de compañías internacionales de múltiples sectores, como en un excelente clima y una gran oferta cultural y gastronómica. Estos factores han impulsado la llegada de profesionales

de todo el sur de Europa, que encuentran aquí oportunidades laborales y una elevada calidad de vida.

Lo cierto es que vivimos un momento en el que las necesidades del mercado y de los candidatos están evolucionando. Pero también las prioridades, tanto de empresas como de personas, no son las mismas que hace unos años. ¿Cómo habéis adaptado los procesos de selección a esta nueva situación?

Nos hemos adaptado gracias a una escucha activa tanto de las empresas como de los candidatos. Entendemos qué es lo que buscan unos y otros, y actuamos como un puente que facilita el encuentro entre ambas partes. Orientamos a las empresas sobre la viabilidad de sus ofertas en función de las tendencias del mercado, y al mismo tiempo, informamos a los candidatos de todos los aspectos relevantes del puesto y la organización. De este modo, evitamos desajustes de expectativas y logramos procesos más eficientes, con resultados muy positivos tanto para las compañías como para los profesionales.

**¿Cómo ha afectado la digitalización y la IA a los procesos de selección? ¿Qué papel jugarán los datos y la analítica en la toma de decisiones sobre la contratación de talento?**

Las tecnologías nos han proporcionado herramientas que facilitan poder conocer a nuestros candidatos de una forma más cercana y con la flexibilidad de la que ellos dispongan. Podemos realizar más entrevistas, incluso en el mismo día de inscribirse, sin dejar de lado la cercanía y adaptándonos a sus necesidades horarias. Esto nos permite optimizar tiempos, ampliar el alcance geográfico y garantizar procesos más inclusivos y flexibles.

Por otro lado, la IA también ha sido una aliada importante a la hora de la criba curricular, el resumen de las entrevistas o la redacción de informes. No obstante, desde Persona Service, aunque nos apoyamos en ella, no lo dejamos todo en su mano. Detrás de cada decisión de selección sigue siendo imprescindible la sensibilidad, la empatía y la capacidad de valorar matices que solo las personas pueden apreciar.

Por su parte, el papel de los datos y la analítica en la toma de decisiones de contratación seguirá creciendo.

“Catalunya se ha consolidado como un polo de atracción de talento porque combina dinamismo empresarial con calidad de vida, creando un ecosistema único para crecer profesional y personalmente”

Con la analítica podemos tomar decisiones basadas en evidencias: identificar patrones de éxito previas, detectar brechas en la competencia, predecir rotaciones y ajustar nuestras estrategias de selección. Y los datos nos ayudan a construir procesos para que sean inclusivos, transparentes y alineados con nuestros objetivos.

**Desde Persona Service trabajáis a nivel internacional con muchas empresas de diferentes sectores. ¿Ha habido un cambio en las habilidades más demandadas por las empresas? ¿Se valora cada vez más el equilibrio entre las *soft skills* y las *hard skills*? Y en ese caso, ¿cómo se consiguen evaluar las *soft skills* en un proceso de selección?**

Efectivamente, nuestra presencia internacional, en Alemania, Suiza y España, nos ha permitido observar de primera mano la evolución de las competencias que las empresas valoran. Y hoy en día, el equilibrio entre *soft skills* y *hard skills* es esencial. Ya no se buscan únicamente conocimientos técnicos; las empresas quieren saber si la persona encajará con el equipo, si comparte los valores corporativos y si será capaz de adaptarse a los retos del puesto. Se dan casos en los que un candidato con excelentes competencias técnicas puede quedar fuera del proceso si no muestra las *soft skills* adecuadas.

>

En Cataluña, el liderazgo ha estado históricamente vinculado a la innovación, la internacionalización y la creación de valor. ¿Cómo están evolucionando hoy los estilos de liderazgo en las empresas catalanas? ¿Notáis un cambio hacia modelos más colaborativos, digitales y centrados en las personas?

Estamos viviendo una transformación clara hacia modelos de liderazgo más colaborativos, digitales y

centrados en las personas. La internacionalización y la digitalización han impulsado estilos de dirección más democráticos, donde se promueve la autonomía y la confianza. Gracias a las nuevas herramientas tecnológicas, estas permiten una gestión más flexible, menos jerárquica y con mayor enfoque en los resultados, lo cual fomenta la motivación, la creatividad y la implicación del talento, pilares claves para la retención del talento y el éxito de la empresa. ■



### 3 desafíos en materia de atracción de talento, bajo el prisma de Persona Service

En el escenario actual del mercado laboral se evidencian **3 desafíos claros, que dificultan la atracción del talento** hacia las organizaciones:

- **Expectativas laborales cambiantes.** Los profesionales valoran cada vez más la flexibilidad horaria, la conciliación familiar y la posibilidad de teletrabajo. Sin embargo, la tendencia progresiva sobre un regreso a la presencialidad está generando un nuevo punto de fricción entre las expectativas de las empresas y las de los candidatos.
- **Escasez de talento.** Nos encontramos en un momento de baja tasa de desempleo, lo que reduce la disponibilidad de candidatos y complica la captación de perfiles cualificados.

En este contexto, desde Persona Service actuamos como el aliado estratégico para las empresas, asumiendo el reto de identificar y atraer a los profesionales adecuados.

- **Gran competencia entre empresas.** La elevada demanda de talento provoca que los candidatos tengan hoy mayor poder de decisión. Son ellos quienes eligen la empresa que mejor se ajusta a sus valores y expectativas, lo que obliga a las organizaciones a adaptar sus ofertas y propuestas de valor.

Ahora bien, es importante destacar que **la captación de talento es solo el primer paso, se deben focalizar esfuerzos también en la retención.**

# Mejor Banco en España

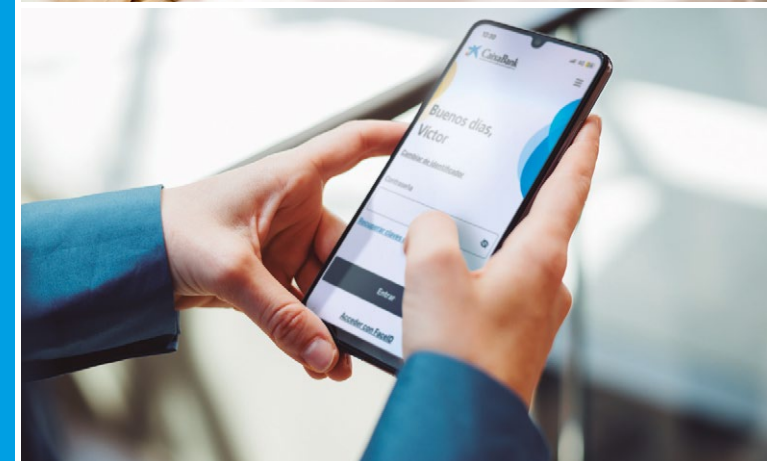
CaixaBank, reconocido por *Euromoney* en España como:

- Mejor Banco en España
- Mejor Banco para Particulares en España
- Mejor Banco Digital en España

Y también en Europa, como:

- Mejor Banco para Particulares en Europa
- Mejor Banco en Diversidad e Inclusión en Europa

**Gracias a nuestros clientes por la confianza y a nuestros profesionales por su trabajo, que lo han hecho posible.**





# Actualidad & Empresa

**[En Clave Sectorial]** La movilidad se redefine: cuando la energía, los datos y la regulación cambian las reglas del juego · En Opinión de... Igor Villarreal, Director General de MUBIL **[Panorama CEO]** ¿Un nuevo ecosistema del riesgo? La volatilidad geopolítica, la ciberamenaza y la presión competitiva reconfiguran la agenda directiva **[I+D+i]** La innovación se juega en el mercado · El ejemplo de las empresas que sí avanzan: Xeal, Polarier, Surphase · Entrevista con Asunción Martín Sobrino, Directora General de Kaudal **[Reflexiones desde la Sede de...]** Alejandro Echevarría, Presidente de Fundación Comunicando Futuro: "La desinformación: un riesgo transversal que las empresas no pueden ignorar"

# La movilidad se redefine

Cuando la energía, los datos y la regulación cambian las reglas del juego

**E**n Europa, la movilidad sostenible e inteligente se ha convertido en un eje estratégico de la competitividad económica, la sostenibilidad ambiental y la cohesión social. Frente a la urgencia climática, la digitalización y la transformación industrial, su relevancia para empresas, administraciones y territorios es más crítica que nunca, exigiendo decisiones estratégicas audaces y coordinación a todos los niveles.

El transporte es uno de los pilares fundamentales de la economía europea, pero también uno de sus principales focos de tensión. Según la Comisión Europea, el sector es responsable de cerca del 25% de las emisiones totales de gases de efecto invernadero de la Unión, con una dependencia aún muy elevada de los combustibles fósiles. A pesar de los avances tecnológicos, el modelo de movilidad dominante continúa siendo intensivo en recursos, fragmentado y vulnerable a crisis energéticas, geopolíticas y regulatorias. Ante esta realidad, expertos como Igor Villarreal, Director General de MUBIL, subrayan que “la movilidad sostenible se ha convertido en una prioridad estratégica tanto para gobiernos como para empresas, pero su despliegue real en Europa sigue encontrando barreras relevantes que conviene analizar desde una visión amplia que combine mercado, regulación, tecnología e industria”.

A esta presión ambiental se suma una tendencia estructural de largo plazo. La OCDE advierte de que, si no se producen cambios profundos, la demanda global de transporte de pasajeros podría duplicarse de aquí a 2050 impulsada por la urbanización, el crecimiento económico y la expansión del comercio. Un escenario que, como apunta Villarreal, pone sobre la mesa “un desafío de madurez, integración y escalabilidad: muchas soluciones existen, pero no siempre están listas para operar de forma fiable, interoperable y rentable a gran escala”.

Además, el ‘*V Observatorio de la Movilidad Sostenible*’ destaca que la movilidad debe entenderse como un derecho habilitador, clave para el acceso al empleo, la educación y los servicios. Esta dimensión social refuerza la idea de que la transformación de la movilidad no es solo tecnológica, sino una decisión estratégica con implicaciones económicas y sociales de gran alcance. Desde MUBIL insisten en que la movilidad sostenible no puede avanzar únicamente por obligación normativa; debe ser competitiva, eficiente y atractiva tanto para las empresas como para la ciudadanía.

## De la electrificación al enfoque sistémico

Durante la última década, la electrificación ha concentrado buena parte de las políticas y del discurso sobre movilidad sostenible. La Agencia Internacional de la

>

&gt;

Energía (IEA) confirma que el número de vehículos eléctricos en circulación se ha multiplicado de forma acelerada, especialmente en Europa. Sin embargo, los principales organismos internacionales coinciden en que la electrificación, por sí sola, no basta. El informe 'Net Zero by 2050' de la IEA incide en que la descarbonización del transporte exige un *mix* que combine electrificación directa, hidrógeno renovable en determinados

segmentos, combustibles sintéticos, mejoras de eficiencia y una reorganización profunda de los flujos de movilidad. El foco ya no está únicamente en el vehículo, sino en el sistema completo. En este sentido, el Director General de MUBIL apunta que "la electrificación seguirá creciendo de forma muy significativa, pero cada vez es más evidente que no puede ser la única respuesta para todos los usos, territorios y modos de transporte".

En la misma línea, el Observatorio elaborado por Grant Thornton insiste en la necesidad de avanzar hacia modelos intermodales capaces de coordinar distintos modos de transporte -carretera, ferrocarril, marítimo y aéreo- para mejorar la eficiencia, reducir emisiones y optimizar recursos. Esta visión intermodal rompe con enfoques aislados y refuerza la idea de que la movilidad sostenible e inteligente requiere planificación integrada y cooperación entre sectores.

&gt;

ENTREVISTA

## "El futuro de la movilidad no será monocromático, sino un mix de soluciones tecnológicas"

Igor Villarreal  
Director General de MUBIL



**La movilidad sostenible es ya una prioridad estratégica. ¿Cuáles son hoy los principales retos para su desarrollo real en Europa?**

La movilidad sostenible es hoy una prioridad estratégica en Europa, pero su despliegue real avanza a ritmos desiguales y afronta retos estructurales relevantes. En 2025, los vehículos totalmente electrificados -eléctricos puros e híbridos enchufables- han crecido en torno a un 96% respecto al año anterior y las ventas de eléctricos puros ya superan las 100.000 unidades anuales, lo que confirma que la electrificación avanza, aunque de forma desigual según países y segmentos. Al mismo tiempo, la UE ha ajustado sus calendarios regulatorios y ha definido objetivos de descarbonización diferenciados por modos de transporte, lo que pone de manifiesto que el reto no es solo tecnológico, sino también industrial y de adopción. La movilidad sostenible no puede avanzar únicamente por obligación normativa; debe ser competitiva, viable y atractiva. En este contexto, la transición hacia una movilidad verdaderamente sostenible e inteligente constituye una transformación económica e industrial de primer orden.

**MUBIL nace como catalizador de innovación. ¿Qué papel desempeña en el ecosistema de movilidad?**

MUBIL nace con una vocación muy clara: actuar como catalizador de la innovación en movilidad sostenible e inteligente, conectando de forma efectiva industria, tecnología y administración pública, siendo una herramienta estratégica al servicio de la competitividad empresarial y territorial. El objetivo no es solo generar conocimiento, sino transformarlo en soluciones reales,

escalables y competitivas. El propósito de MUBIL es fortalecer la cadena de valor de la movilidad, integrando capacidades tecnológicas e industriales, y posicionar al territorio como un referente internacional capaz de responder de forma práctica a los retos de la descarbonización y la transformación del transporte.

Todo ello explica el principal elemento diferencial de MUBIL frente a otros hubs europeos: no existe otro espacio físico de esta entidad y además de la forma que está configurado, nos permite una orientación claramente industrial y aplicada.

**En el debate sobre movilidad sostenible, la electrificación ya no es la única respuesta posible. ¿Por qué es clave ampliar el foco tecnológico?**

La electrificación seguirá creciendo de forma muy significativa, especialmente en determinados segmentos, pero cada vez es más evidente que no puede ser la única respuesta para todos los usos, territorios y modos de transporte. Por ello, esta electrificación basada en baterías vendrá acompañada de la consolidación de sistemas de propulsión sostenibles complementarios, como el hidrógeno verde, especialmente en aquellos ámbitos donde las baterías no permiten una descarbonización eficiente.

Al mismo tiempo, avanzarán de forma muy relevante los vehículos conectados y autónomos, lo que refuerza el papel de tecnologías habilitadoras como la inteligencia artificial, fundamentales para la optimización energética, la gestión de flotas y la eficiencia operativa.

Desde esta perspectiva, el futuro de la movilidad no será monocromático, sino un mix de soluciones tecnológicas, donde cada tecnología tendrá aplicaciones concretas en función del caso de uso.

**Más allá de la tecnología, ¿qué otras tendencias serán determinantes para redefinir la movilidad sostenible e inteligente?**

Más allá de la tecnología, la movilidad sostenible e inteligente va a verse profundamente condicionada por cambios estructurales en los modelos de uso, de negocio y de gobernanza. La propiedad irá perdiendo peso frente a modelos de uso compartido, suscripción o pago por demanda, y la movilidad será cada vez más multimodal e integrada, con el usuario en el centro del sistema.

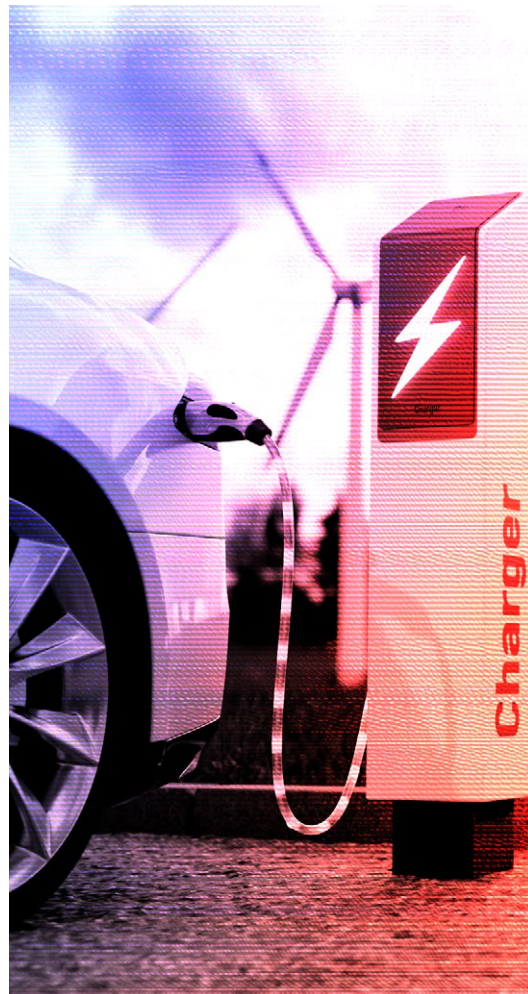
Otra tendencia clave es el papel del dato y del *software* como activos estratégicos. La gestión inteligente de flotas, infraestructuras y servicios de movilidad será tan relevante como el propio vehículo, lo que exigirá nuevas capacidades, nuevos perfiles profesionales y una mayor colaboración entre sectores tradicionalmente separados. ■



¡Accede ya a la entrevista completa!

ACCEDE YA

La movilidad sostenible e inteligente se ha convertido en un eje estratégico de la competitividad económica, la sostenibilidad ambiental y la cohesión social, con implicaciones directas para empresas, administraciones y territorios



>

### El dato y la IA como infraestructura crítica

Pero si la energía ha sido durante décadas el eje central del sistema de movilidad, hoy el dato emerge como una infraestructura crítica. La CE estima que el aprovechamiento eficiente de los datos de movilidad puede generar un valor económico significativo en la próxima década, además de mejorar la eficiencia, la seguridad y la sostenibilidad del transporte. Por su parte, la UE impulsa en este contexto el Espacio Europeo de Datos de Movilidad, concebido para facilitar la interoperabilidad entre actores, el desarrollo de nuevos servicios digitales y la aplicación de tecnologías como la IA o la analítica avanzada. El World Economic Forum destaca que el uso inteligente de datos puede reducir de forma notable la congestión urbana, mejorar la seguridad vial y optimizar el transporte de mercancías.

Este enfoque empieza a materializarse en iniciativas tecnológicas avanzadas que evidencian el papel estructural del dato y la IA. Un ejemplo destacado es Alpmayo, un proyecto impulsado sobre plataformas de NVIDIA que combina simulación a gran escala, generación de datos sintéticos y modelos de IA para acelerar el desarrollo de vehículos autónomos. La iniciativa permite entrenar, validar y optimizar sistemas de conducción automatizada mediante millones de escenarios virtuales antes de su despliegue en entornos reales. Este modelo reduce de forma drástica los ciclos de desarrollo, mejora la seguridad y desplaza el centro de gravedad de la innovación desde el hardware hacia el *software*, los algoritmos y la capacidad de computación, consolidando el dato como un activo estratégico de primer orden en la nueva movilidad.

>



### MUBIL Mobility Expo 2026: donde la movilidad del futuro toma forma

La edición 2026 de MUBIL Mobility Expo, que se celebrará los días 25 y 26 de marzo en FICOPA (Gipuzkoa), refuerza la posición del evento como **cita profesional clave para la industria de la movilidad sostenible e inteligente en el sur de Europa**. Impulsada por MUBIL, el *hub* de movilidad inteligente y sostenible de Euskadi, la feria se consolida como un espacio orientado a convertir tendencias en oportunidades reales de negocio y colaboración.

MUBIL Mobility Expo 2026 pondrá el foco en los grandes vectores que están redefiniendo el sector: **electrificación del transporte, infraestructuras de recarga, digitalización, nuevos modelos energéticos y validación tecnológica**, con una mirada especialmente dirigida a la aplicación industrial y a la toma de decisiones estratégicas. El evento reunirá a empresas, centros tecnológicos, administraciones públicas y compradores especializados, reforzando su papel como punto de conexión de toda la cadena de valor.

Uno de los ejes diferenciales de esta edición será su **dimensión internacional**, con programas de *hosted buyers*, herramientas avanzadas de *matchmaking* y la figura del **país invitado**, orientados a impulsar alianzas europeas y proyectos transfronterizos. A ello se suman espacios de demostración, *networking* y visitas al ecosistema industrial del territorio.

En opinión de Villarreal, "no es una feria generalista, sino una **palanca de activación del ecosistema**, pensada para que las empresas **puedan identificar oportunidades, generar alianzas y acelerar su posicionamiento** en un momento clave de transformación del sector de la movilidad".



MÁS INFO

El foco de la movilidad sostenible ya no está únicamente en el vehículo, sino en el sistema completo: energía, infraestructuras, datos, regulación y nuevos modelos de uso interconectados

&gt;

### Regulación, intermodalidad y política industrial

Aunque más allá de la tecnología, la transformación de la movilidad está condicionada por un factor estructural: el marco regulatorio. Iniciativas como el paquete europeo *Fit for 55* fijan objetivos exigentes de reducción de emisiones que obligan a una reconversión progresiva de sectores clave como la automoción, la logística o la energía. En este contexto, Villarreal recuerda que “la transición hacia una movilidad verdaderamente sostenible e inteligente en Europa no es solo un reto tecnológico, sino una transformación económica, industrial y estratégica de primer orden”.

Este impulso regulatorio se ve reforzado por una clara orientación de política industrial. A través de programas como *Horizonte Europa*, la CE está canalizando miles de millones de euros hacia proyectos de I+D+i en movilidad conectada, automatizada y sostenible, configurando un entorno favorable para la innovación y la colaboración público-privada en toda la cadena de valor.

También en el plano normativo nacional se ha dado un paso trascendental con la reciente aprobación de la Ley 9/2025, de Movilidad Sostenible, en vigor desde el 5 de diciembre. Esta Ley redefine el transporte y la movilidad en España como un derecho ciudadano y un elemento central de cohesión social, territorial y económica, alineando la planificación nacional con los compromisos climáticos europeos. Entre sus medidas más relevantes destacan la obligación para grandes empresas y centros de actividad de implantar planes de movilidad sostenible en plazos concretos; la promoción del transporte público, la bicicleta y los vehículos eléctricos; la creación de nuevos instrumentos de planificación y gobernanza como el Documento de Orientaciones para la Movilidad Sostenible y estrategias sectoriales; y la potenciación de la intermodalidad

y la eficiencia energética en todos los modos de transporte. Además, la norma incorpora mecanismos para reducir emisiones, como el impulso a la reducción de vuelos en rutas donde exista una alternativa ferroviaria competitiva, y establece un marco para que administraciones y operadores compartan datos y planifiquen de forma más eficiente.

### Ecosistemas de innovación: convertir la estrategia en capacidad real

Traducir esta ambición regulatoria e industrial en resultados tangibles exige capacidades que van más allá de las políticas públicas. La complejidad tecnológica, regulatoria y organizativa de la movilidad sostenible e inteligente hace inviable avanzar desde iniciativas aisladas. Por ello, los ecosistemas de innovación abierta se han consolidado como una pieza clave para acelerar el desarrollo y la validación de soluciones en condiciones reales.

En este contexto se sitúan espacios como MUBIL Center, una infraestructura tecnológica ya operativa en Gipuzkoa que se proyecta como nodo europeo de innovación en movilidad inteligente y sostenible. El centro cuenta con 10.000 m<sup>2</sup> de instalaciones y ha supuesto una inversión de 25 M€, orientada al desarrollo, testeo y validación de tecnologías avanzadas. MUBIL Center alberga tres laboratorios especializados -almacenamiento eléctrico, tracción eléctrica y pilas de hidrógeno- y acoge de forma permanente a empresas, gestores tecnológicos y centros de I+D, reuniendo a unos 80 profesionales que trabajan *in situ*. Su modelo responde a una lógica cada vez más extendida en Europa: reducir la distancia entre investigación, industria y mercado, y convertir la innovación en impacto industrial real. La agenda del centro refuerza esta vocación estratégica, con iniciativas como la Agenda de Investigación en Movilidad Sostenible, liderada por la BRTA, encuentros técnicos internacionales como el *MUBIL Lab Experience*, o proyectos de análisis avanzado de datos como el *MUBIL City Science*

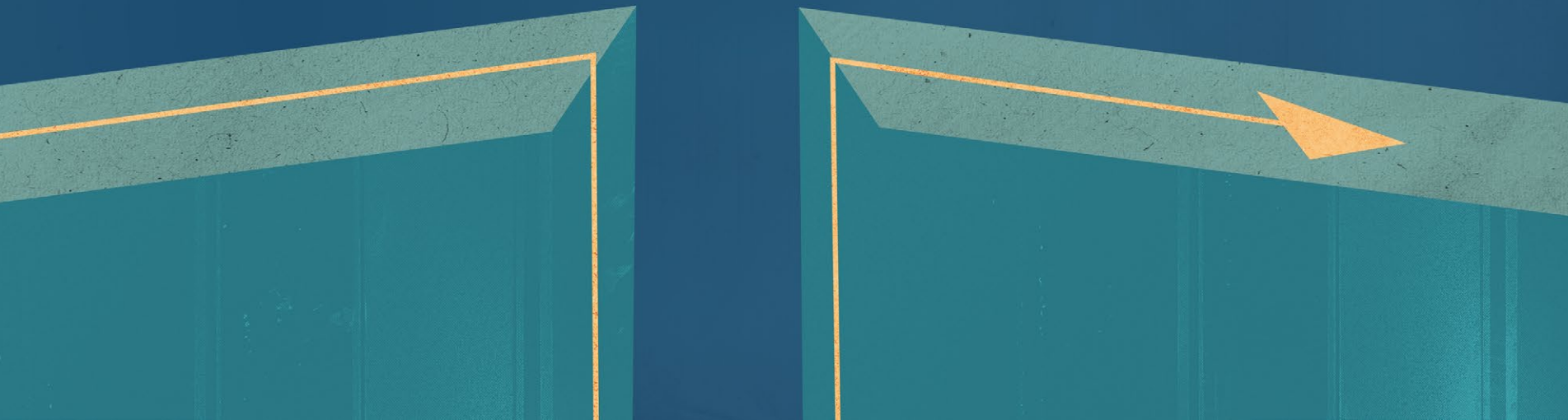
*Experience*, desarrollado en colaboración con el MIT. Como explica Villarreal, “MUBIL nace con una vocación muy clara: actuar como catalizador de la innovación en movilidad sostenible e inteligente, conectando de forma efectiva industria, tecnología y administración pública”.

### Una cuestión estratégica para las empresas

La transformación tecnológica, regulatoria e industrial de la movilidad tiene una traslación directa en la agenda empresarial. La movilidad sostenible e inteligente ha pasado a ocupar un lugar central en la estrategia corporativa, al impactar de forma directa en los costes operativos, la exposición regulatoria, la resiliencia logística y el posicionamiento competitivo de las organizaciones.

La integración de criterios de sostenibilidad, digitalización y eficiencia en las políticas de movilidad puede generar reducciones de costes significativas -de entre el 10 % y el 25 % en ámbitos como flotas o logística urbana-, además de mejoras relevantes en productividad. Este impacto económico se ve reforzado por un marco normativo cada vez más exigente, que obliga a las empresas a anticiparse para evitar costes de adaptación tardía, sanciones o pérdida de competitividad, especialmente en sectores intensivos en transporte y logística.

Al mismo tiempo, la movilidad se consolida como un nuevo espacio de innovación empresarial. Más allá del cumplimiento normativo, las compañías exploran soluciones y modelos vinculados a energía, datos, infraestructuras y servicios de movilidad, desde plataformas digitales hasta nuevas tecnologías energéticas. En este contexto, las empresas que se anticipan no solo reducen riesgos, sino que mejoran su capacidad para capturar oportunidades en un mercado en expansión, donde la movilidad se convierte en un vector de innovación, crecimiento y ventaja competitiva. ■



## ¿Un nuevo ecosistema del riesgo?

La volatilidad geopolítica, la ciberamenaza y la presión competitiva reconfiguran la agenda directiva

La empresa del siglo XXI ha tenido que aprender a desenvolverse en un ecosistema donde la volatilidad se ha convertido en la norma. Tensiones geopolíticas, disrupción tecnológica acelerada, ciberamenazas crecientes y cambios profundos en los patrones de consumo han transformado por completo el mapa del riesgo. Hoy, las amenazas no llegan de forma aislada, sino como un entramado interdependiente que avanza con mayor velocidad de la que muchas organizaciones pueden gestionar. En este escenario, la gestión del riesgo deja de ser un ejercicio administrativo para convertirse en una competencia estratégica que influye directamente en la capacidad de crecimiento, innovación y resiliencia.

El nuevo contexto exige una lectura más fina del entorno y una capacidad de anticipación que trascienda la mera protección. Las amenazas aparecen sin avisar -desde ciberataques hasta fenómenos climáticos extremos, pasando por tensiones diplomáticas o cambios regulatorios abruptos- y obligan a las organizaciones a adoptar modelos de decisión más proactivos. Ya no basta con reaccionar: es necesario crear estructuras flexibles, capaces de absorber impactos repentinos y mantener la continuidad sin comprometer la confianza del mercado.

En este marco, la *'Encuesta Global de Gestión de Riesgos'* elaborada por Aon ofrece una radiografía precisa de cómo transitan los líderes empresariales esta nueva geografía. Su principal conclusión es reveladora: la complejidad crece más rápido que la capacidad de preparación. Y lo muestra con claridad un dato: solo el 17,9% de las organizaciones utiliza herramientas avanzadas de modelización, pese a que la mayoría reconoce operar en un entorno cada vez más incierto.

### El ascenso imparable del riesgo digital

Entre todas las fuentes de riesgo, la ciberseguridad se ha consolidado como el epicentro del nuevo escenario. No es casual que los ataques cibernéticos aparezcan de nuevo como el riesgo número uno tanto a nivel global como en España. La digitalización ha convertido a las empresas en redes interconectadas donde una sola brecha puede desencadenar interrupciones operativas, exposición de datos críticos, sanciones regulatorias y un desgaste reputacional inmediato.

Pese a esta exposición creciente, la preparación no avanza al mismo ritmo. Aunque el 61,4% de las compañías afirma contar con políticas formales de supervisión del riesgo y un

68,4% dispone de departamentos especializados, el uso de análisis cuantitativos avanzados sigue siendo marginal. La paradoja es evidente: se evalúa un riesgo extremadamente dinámico con instrumentos pensados para un mundo más estable. Ese desajuste explica por qué la ciberseguridad continúa ocupando el centro del mapa de amenazas.

### Geopolítica, competencia y un mercado que exige velocidad

A esta dimensión digital se suma una creciente volatilidad geopolítica. Aunque este riesgo figura solo en la novena posición del ranking español, su impacto es transversal: afecta a cadenas de suministro, costes operativos y planificación financiera. La experiencia reciente demuestra que sus efectos se multiplican cuando coinciden con vulnerabilidades internas, como la dependencia excesiva de determinados mercados o la concentración de proveedores. La diversificación -de operaciones, talento y cadenas de valor- se reafirma, así como una de las palancas más eficaces para reforzar la resiliencia.

España presenta además particularidades propias. El aumento de la competencia, situado como segundo riesgo más importante para los directivos, refleja un

entorno donde la velocidad se ha convertido en un factor crítico. Competir implica interpretar al cliente con rapidez, anticiparse a sus expectativas y ejecutar decisiones sin fricciones. En ese contexto, no sorprende que otros riesgos estrechamente vinculados -como no innovar o no responder a las necesidades del cliente (puesto 9) o el fracaso de proyectos estratégicos (puesto 10)- aparezcan también entre las principales preocupaciones.

Esta tensión competitiva convive con un riesgo silencioso pero decisivo: el talento. Aunque no figura entre los diez primeros, la incapacidad para atraer o retener perfiles clave ocupa ya el puesto 11, y la escasez de mano de obra el puesto 15. Su impacto es profundo porque afecta a todas las capacidades críticas, desde la ciberseguridad hasta la innovación o la continuidad operativa.

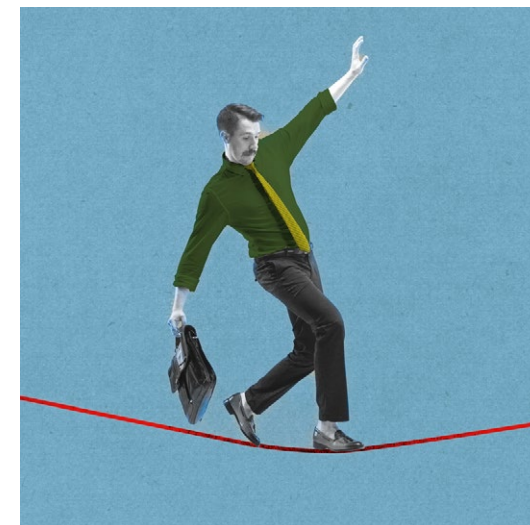
### Tecnología, clima y la urgencia de medir mejor

Junto a estas dinámicas, la tecnología y el clima emergen como los grandes vectores del riesgo futuro. La IA, con su enorme potencial transformador, introduce también nuevas vulnerabilidades que obligan a revisar procesos, gobernanza y modelos de decisión. Los fenómenos climáticos extremos, cada vez más frecuentes e intensos, amenazan infraestructuras, activos físicos y cadenas logísticas completas. Aunque ninguno de estos dos factores figura aún entre los riesgos principales para los líderes españoles, su ascenso es sostenido y previsiblemente dominarán la agenda de la próxima década.

El informe de Aon revela también una evolución significativa en la forma de medir y financiar el riesgo. Más de la mitad de las compañías encuestadas (55,8%) afirma que su coste total del riesgo asegurado está

aumentando, mientras que solo el 54% calcula este coste de forma estructurada. Además, casi nueve de cada diez empresas (89,3%) se apoyan principalmente en su bróker para evaluar su programa de seguros, lo que refleja una dependencia elevada del asesoramiento externo y un margen de mejora en herramientas internas de análisis.

El gran aprendizaje es que la gestión del riesgo ya no puede entenderse como una función defensiva. Las organizaciones que lo integran en la estrategia -y no solo en el cumplimiento normativo- son las que mejor resisten y se adaptan a la volatilidad. Como recuerda Juan Pablo García-Lliberós, CCO de Aon, “la disrupción también abre oportunidades”. Convertir el riesgo en una ventaja competitiva, y no únicamente en una amenaza, es uno de los grandes desafíos -y al mismo tiempo una de las mayores oportunidades- del liderazgo empresarial actual.



## “Los riesgos clave para la empresa española en 2025: una visión interconectada”

**Fernando Caballero**  
Managing Director de Aon Global Risk Consulting



La última Encuesta Global de Gestión de Riesgos de Aon dibuja un mapa de máxima complejidad: riesgos interconectados, otros que se amplifican y un contexto geopolítico de máxima incertidumbre. La guerra en Ucrania y Oriente Medio ha consolidado el riesgo geopolítico como el quinto más relevante en la región EMEA, y su sombra alcanza a los tres grandes riesgos en nuestra geografía: los ciberataques, la competencia empresarial y la interrupción del negocio.

- **Ciberataques: la amenaza invisible.** La digitalización acelerada nos ha hecho más ágiles, pero también más vulnerables. Hoy, un ataque puede paralizar operaciones, erosionar la confianza y generar pérdidas millonarias. No hablamos solo de *hackers* locales: las campañas globales aprovechan la inestabilidad para golpear donde duele. La respuesta no puede ser reactiva; necesitamos resiliencia digital integrada en la estrategia corporativa.
- **Competencia: motor y desafío.** En un mundo incierto, la competencia se intensifica. Nuevos actores,

disrupción tecnológica y cambios regulatorios obligan a moverse rápido. Innovar ya no es opcional: es la única forma de sobrevivir y crecer.

- **Interrupción del negocio: la fragilidad expuesta.** Las cadenas de suministro, las tensiones políticas y los riesgos tecnológicos ponen en jaque la continuidad operativa. Los planes de contingencia deben ser más que documentos: auténticos salvavidas.

Y no olvidemos los riesgos a futuro que escalan posiciones: la Inteligencia Artificial, que promete reinventar modelos de negocio (sube 21 puestos), el cambio climático (+7) y la geopolítica (+4).

Desde Aon creemos que la clave está en tres acciones: usar datos para priorizar riesgos, explorar transferencias alternativas y redefinir la gestión como ventaja competitiva. Porque la madurez en riesgos no solo protege: impulsa sostenibilidad, buen gobierno y resultados.

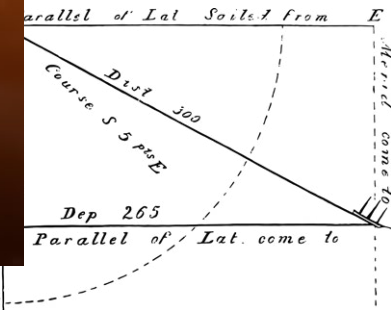
¡A un solo clic, todos los resultados de la Encuesta!



ACCEDE YA



Actualidad&Empresa  
**I+D+i**



## La innovación se juega en el mercado

Cuando la I+D se convierte en negocio: el ejemplo de las empresas que sí avanzan

La inversión en I+D en España encadena una década de crecimiento y alcanza máximos históricos. El impulso de los fondos europeos ha reforzado el sistema científico y tecnológico, pero el verdadero reto se juega ahora en la empresa: transformar ese esfuerzo en innovación aplicada, ventaja competitiva y liderazgo en los mercados.

España atraviesa, en efecto, un momento de avance sostenido en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i). En 2024, el gasto total alcanzó los 23.981 millones de euros, un 6,9% más que el año anterior, lo que sitúa la inversión en el 1,5% del PIB. Desde 2019, el esfuerzo inversor se ha incrementado en torno a un 54%, impulsado de forma decisiva por los fondos europeos *Next Generation EU*.

Estas cifras confirman un cambio de tendencia tras años de retraso estructural. Sin embargo, el debate que hoy se abre entre empresas y responsables económicos ya no se centra únicamente en el volumen de inversión, sino en una cuestión más profunda: cómo convertir ese esfuerzo en competitividad real, crecimiento sostenido y liderazgo empresarial.

### Del gasto a la ventaja competitiva

Pese a los avances, España sigue lejos de los grandes objetivos europeos. El 3% del PIB en I+D continúa siendo una referencia lejana y el objetivo nacional del 2,12% en 2027 exigirá mantener el esfuerzo cuando el impulso europeo pierda intensidad. Pero más allá de los porcentajes, el reto es esencialmente cualitativo: innovar no es investigar más, sino transformar mejor.

En este sentido, el modelo español mantiene un peso elevado de la inversión pública en universidades y centros de investigación, mientras que la iniciativa empresarial avanza a menor ritmo. Este desequilibrio limita la traslación del conocimiento a la economía real y ayuda a explicar por qué los avances en productividad, salarios o posicionamiento competitivo siguen siendo más moderados de lo deseable.

### Innovar en un contexto de incertidumbre

Este desafío adquiere mayor relevancia si se observa el contexto en el que operan hoy las empresas. La digitalización acelerada, la irrupción de la inteligencia artificial, la transición energética, las tensiones geopolíticas y la revisión de las cadenas globales de suministro están redefiniendo sectores enteros. En este escenario, la innovación deja de ser solo una palanca de crecimiento para convertirse también en una herramienta de adaptación y resiliencia.

Las empresas que integran la I+D en su estrategia muestran una mayor capacidad para diferenciarse, ganar eficiencia, acceder a nuevos mercados y sostener su competitividad en entornos volátiles. No es casualidad que, pese a las dificultades, el ecosistema innovador

español haya ganado densidad en los últimos años: más *startups* tecnológicas, más *scaleups* y más grandes compañías incorporando la innovación de forma estructural a su modelo operativo.

### Fiscalidad y ayudas: un marco que busca activar a la empresa

La financiación de la I+D+i ha ampliado su alcance en los últimos años, combinando ayudas públicas con instrumentos fiscales y financieros orientados a movilizar inversión privada. Junto a las deducciones fiscales tradicionales, mecanismos como el Tax Lease de I+D han comenzado a ganar peso como vía complementaria para canalizar financiación hacia proyectos innovadores, especialmente en un contexto de presión de costes e incertidumbre regulatoria.

La tendencia es clara: en 2024, cerca del 40% de las empresas medianas y grandes en España recurrieron a incentivos fiscales vinculados a la I+D, según datos de la Fundación Cotec. El objetivo de fondo es desplazar el centro de gravedad de la innovación hacia la empresa, favoreciendo que la I+D llegue al mercado y genere impacto económico. ■



## Innovación aplicada: así evoluciona XEAL hacia una producción más limpia y competitiva

La innovación industrial ya no es opcional: es el factor que determina la capacidad de una empresa para adaptarse a un entorno más exigente, responder a cadenas de suministro tensas y seguir siendo competitiva en un mercado global.

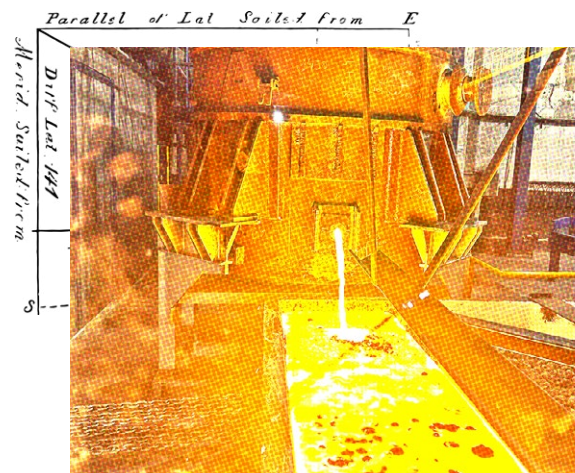
En este contexto, XEAL está impulsando dos proyectos que actúan como palancas tecnológicas y productivas: la entrada en funcionamiento de la nueva línea de ferrosilicocromo en Cee y la construcción de la planta de carbón vegetal en Dumbría. Ambos representan un cambio profundo en su forma de producir, reducir emisiones y fortalecer su cadena de valor en Galicia.

### Un salto tecnológico con impacto directo en competitividad

La producción de ferrosilicocromo marca un hito relevante para la compañía, que durante más de un siglo mantuvo un *portfolio* estable de ferroaleaciones. La

adaptación integral de uno de los hornos de la planta de Cee -incluida la transformación del área de colada- permite a XEAL fabricar una aleación estratégica destinada a industrias de alto valor añadido al mismo tiempo que puede seguir fabricando ferroaleaciones de su *portfolio* tradicional. La capacidad de producción de esta nueva aleación, que alcanzará las 25.000 toneladas anuales, introduce a la empresa en nuevos mercados internacionales y refuerza su posición frente a una competencia cada vez más globalizada.

Pero la clave está en la tecnología que sustenta este salto. El rediseño del proceso incorpora mejoras en control térmico, gestión de materias primas y flexibilidad productiva, ofreciendo un modelo más eficiente y resiliente que el anterior. Como señala su CEO, María Couto, “la producción de ferrosilicocromo es un hito porque nos obliga a incorporar nuevas capacidades tecnológicas y a adaptar procesos históricos a un futuro industrial más exigente”.



### Innovación como estrategia industrial, no como concepto

La conexión entre ambos proyectos es clara: innovación aplicada para **modernizar procesos productivos y reducir la huella de carbono sin comprometer la actividad**. En un sector sometido a fuertes presiones competitivas y regulatorias, introducir **nuevas aleaciones y tecnologías de reducción de emisiones** no es un ejercicio de imagen, sino un mecanismo de supervivencia industrial.

**El ferrosilicocromo aporta diversificación**, capacidad de competir en mercados especializados y una mejora en la resiliencia de la empresa ante ciclos de precios más volátiles. **La planta de carbón vegetal aporta eficiencia, menor dependencia de insumos fósiles** y un alineamiento nítido con la transición energética europea. Juntos, ambos proyectos estructuran un nuevo modelo industrial en el que eficiencia, innovación y sostenibilidad son variables interdependientes.

### Descarbonización desde la tecnología: un modelo replicable

El segundo gran eje de transformación está en Dumbría. La futura Planta de Carbón Vegetal, declarada Proyecto Industrial Estratégico por la Xunta de Galicia, permitirá sustituir entre un 15% y un 40% del carbón fósil utilizado como reductor en los hornos por carbón vegetal producido localmente. Esta sustitución constituye una innovación industrial de impacto directo, ya que transforma un proceso intensivo en energía y tradicionalmente dependiente de combustibles fósiles.

Con una inversión superior a 28 millones de euros, parte procedente del PERTE de Descarbonización, la planta incorporará sistemas avanzados de pirólisis capaces de generar entre 11.000 y 14.000 toneladas anuales de carbón vegetal. La tecnología permitirá reducir hasta 50.000 toneladas de emisiones de gases de efecto invernadero al año, conectando el proyecto con los objetivos climáticos del PNIEC y la Agenda Energética de Galicia 2030.

Para la compañía, este paso no es solo ambiental, sino estratégico. En palabras de Couto, “la planta de carbón vegetal no es solo una inversión ambiental; es una pieza clave para que nuestra industria evolucione hacia modelos más sostenibles sin renunciar a capacidad productiva”. Su impacto se extiende más allá de XEAL: activa una cadena de valor ligada al aprovechamiento de biomasa local, gestión forestal sostenible y transporte especializado, con beneficios económicos directos para el territorio.

### Un impacto que refuerza el papel industrial de Galicia

La puesta en marcha simultánea de estas iniciativas contribuye a consolidar Galicia como un enclave capaz de combinar industria pesada, energía renovable y nuevas tecnologías aplicadas. XEAL, que gestiona plantas de ferroaleaciones y varios aprovechamientos hidroeléctricos, articula así un ecosistema en el que energía, materiales y procesos digitales convergen para sostener un tejido industrial competitivo.

Estos proyectos se inscriben, además, en una estrategia más amplia que incluye infraestructuras como la futura central hidráulica reversible de Monte da Ruña, orientada a reforzar la flexibilidad energética y la integración de renovables. ■

# “Hoy ya trabajamos con monitorización en tiempo real, trazabilidad y gemelos digitales que nos permiten anticipar consumos, reducir incidencias y ajustar la producción con precisión”

ENTREVISTA  
**David Arbó**  
 Fundador de Polarier



En la presente entrevista, David Arbó, Fundador de Polarier, explica cómo la compañía ha logrado diferenciarse en un sector tradicionalmente poco disruptivo a través de una apuesta decidida por la tecnología, la eficiencia energética y por nuevos modelos de servicio.

**Polarier se ha diferenciado en un sector poco disruptivo gracias a la tecnología, la eficiencia energética y nuevos modelos de servicio. ¿Cómo se articula hoy su estrategia de innovación y cómo está redefiniendo su propuesta de valor en la gestión textil hotelera?**

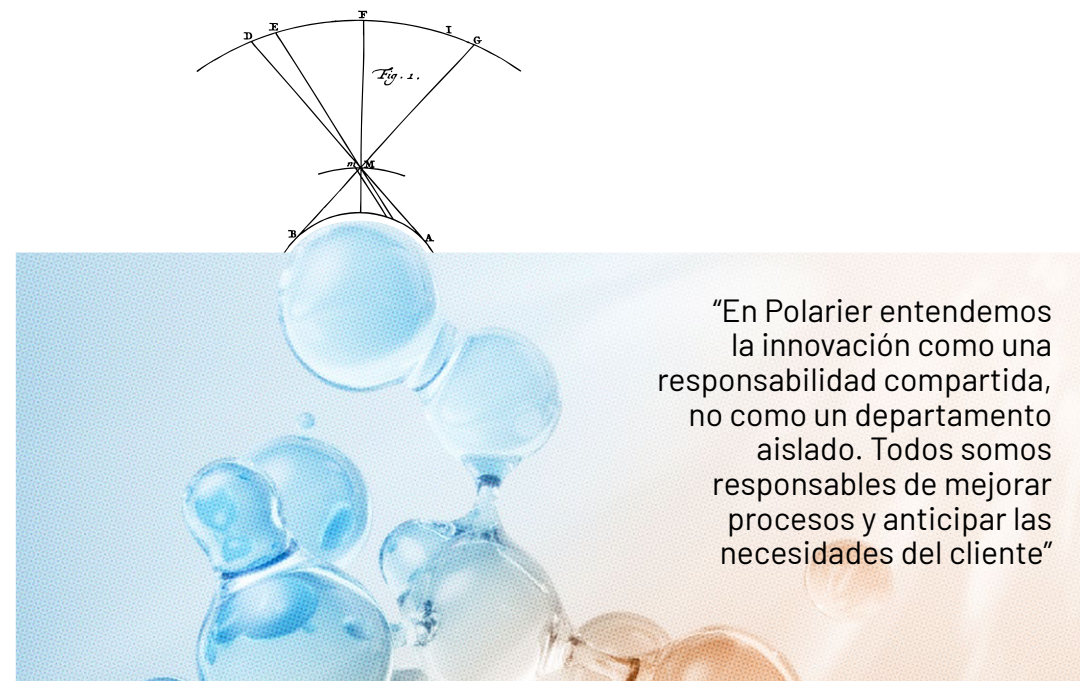
En Polarier entendemos la innovación como una responsabilidad compartida, no como un departamento aislado. Todos somos responsables de mejorar procesos y anticipar las necesidades del cliente. Para mí, innovar no va de incorporar tecnología por tendencia, sino de mejorar cada día aquello que impacta directamente en el cliente. Esa es la cultura que intentamos impulsar desde la dirección.

Nuestra estrategia actual se apoya en tres ejes: Digitalización y *Data Driven*, Sostenibilidad y Eficiencia

Energética, y la evolución del modelo de servicio. En digitalización, ya operamos con sistemas de monitorización avanzada y desarrollos de gemelos digitales que nos permiten simular escenarios, anticipar consumos y optimizar la vida útil del textil. Esto, unido a la trazabilidad, nos permite tomar cada vez más decisiones basadas en datos y reducir incidencias. En sostenibilidad, hemos invertido en recuperación térmica, automatización y control inteligente para operar de forma más eficiente y competitiva. Y en servicio, evolucionamos hacia un rol de *partner* operativo, integrando *renting* textil avanzado, consultoría y herramientas que permiten al hotel gestionar mejor su operación. Esta estrategia redefine nuestra propuesta de valor y eleva el estándar del sector.

**La monitorización, la predicción y la trazabilidad están transformando la gestión operativa. ¿Qué papel juegan la digitalización y la analítica avanzada en vuestra eficiencia y qué capacidades tecnológicas serán clave para la evolución del servicio en los próximos 3-5 años?**

La competitividad de nuestro sector nos obliga a optimizar la operación cada día. Por eso vemos la



“En Polarier entendemos la innovación como una responsabilidad compartida, no como un departamento aislado. Todos somos responsables de mejorar procesos y anticipar las necesidades del cliente”

digitalización y los datos como una herramienta clave para priorizar acciones con retorno real y mejorar la experiencia de servicio de nuestros clientes. Con mejor información tomamos mejores decisiones y ayudamos a los hoteles a ser más eficientes. Hoy ya trabajamos con monitorización en tiempo real, trazabilidad y gemelos digitales que nos permiten anticipar consumos, reducir incidencias y ajustar la producción con precisión.

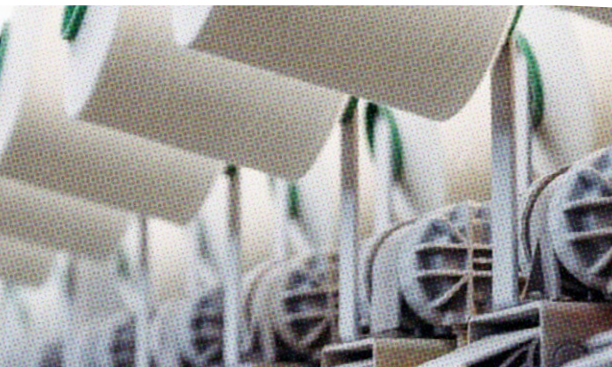
Creemos firmemente que la evolución del servicio depende de las personas de Polarier; la tecnología debe potenciar su trabajo. Herramientas como la IA nos permitirán enfocar a nuestros equipos en tareas de mayor valor, eliminando procesos de bajo impacto que el cliente no percibe. En paralelo, la robotización de determinados puestos será clave para superar tensiones operativas y reforzar la estabilidad productiva. Sin duda, el futuro de Polarier será más digital, pero siempre con las personas en el centro.

**El sector hotelero avanza hacia modelos más sostenibles, trazables y regulados. ¿Cómo evolucionará la**

**relación entre hoteles y proveedores textiles y qué papel aspira a desempeñar Polarier en este nuevo escenario?**

Estamos viendo una evolución clara hacia relaciones más integradas y orientadas a la rentabilidad. Los hoteles necesitan *partners* que aporten información y soluciones que reduzcan complejidad. La sostenibilidad, la trazabilidad y la eficiencia energética ya no son diferenciales; son condiciones de entrada. En un sistema cada vez más interconectado, no solo importa lo que haces internamente, sino con qué *partners* te rodeas, porque la calidad del servicio y la reputación de una empresa depende de la solidez de toda la cadena.

Polarier aspira a desempeñar un papel estratégico: ser un *partner* operativo que aporte seguridad, tranquilidad y valor en un entorno cada vez más exigente. Nuestro objetivo es claro: poner las cosas más fáciles a nuestros clientes, simplificar procesos y permitir que los hoteles puedan centrar sus esfuerzos en su negocio, no en la gestión textil. Queremos anticiparnos a la regulación, ofrecer métricas claras y acompañar a los hoteles hacia modelos más eficientes y responsables. Así contribuiremos a un sector más competitivo y sostenible.



Re-Linen marca un avance en la introducción de la economía circular en el textil hotelero. ¿Cuáles han sido los principales retos técnicos y logísticos del proyecto, y qué impacto está teniendo en la sostenibilidad del sector?

Re-Linen enfrenta **retos estructurales importantes**. El sistema de clasificación de residuos textiles en el sector aún tiene poca madurez, y estamos teniendo que desarrollar criterios, procesos y controles prácticamente desde cero. A ello se suma la incertidumbre normativa y el desafío constante de obtener un producto circular de calidad a un precio competitivo.

Como director general, este proyecto **me ha hecho replantear cómo gestionábamos el textil y entender que teníamos más capacidad de mejora de la que creíamos**. El mayor aprendizaje está siendo **mirar la ropa desde una perspectiva distinta: pasar de residuo a recurso**. Este cambio no solo nos permite valorizar mejor los residuos, sino **optimizar el tratamiento de toda la ropa, desde las políticas de compras hasta sistemas de lavado**, incrementando su vida útil, algo esencial en sostenibilidad textil.

Sabemos que una empresa no es circular por sí misma; es el sistema el que debe serlo. Por eso **estamos generando alianzas clave** y, desde la próxima temporada, algunos de nuestros clientes incorporarán producto circular, **avanzando juntos en un compromiso real con el entorno**. Aún queda camino, pero cada día contamos con más conocimiento y mejores *partners*.



La innovación exige tanto tecnología como cultura. ¿Qué capacidades son clave en el talento que impulsa la transformación de Polarier y cómo está evolucionando la gestión de personas para afrontar los retos del sector hotelero?

La transformación de Polarier se sostiene en las personas. Buscamos perfiles responsables, con ilusión, ganas de aprender, de ayudar y de crecer. Para nosotros, el talento crítico combina una mentalidad de mejora continua, una clara orientación al cliente y una comprensión profunda de la operación. Necesitamos equipos capaces de anticipar necesidades, resolver problemas y actuar con criterio en un servicio tan sensible como el hotelero.

Nuestra gestión de personas está evolucionando para acompañar este cambio. Impulsamos formación continua, desarrollo interno y roles híbridos que integran operación y tecnología. Además, estamos reforzando el liderazgo en todos los niveles, porque innovar no es responsabilidad de un área, sino de toda la organización.

Las nuevas herramientas -IA, automatización, robotización- no sustituyen a las personas; las potencian. Queremos liberar a nuestros equipos de tareas de poco valor para que se centren en lo que realmente marca la diferencia: mejorar la experiencia del cliente y asegurar un servicio excelente. En un sector tan operativo como el nuestro, contar con personas responsables, con ilusión y ganas de aprender y ayudar no es solo importante; es lo que realmente nos diferencia. ■

**DCOOP**

*Tierras con Alma*



## Cuidamos el Medio rural

**Vivimos en el medio rural, dinamizándolo y garantizando el mantenimiento de su valor patrimonial, economía, historia, costumbres y tradiciones.**

*Síguenos:*



www.dcoop.es

## “Somos la primera empresa del mundo en detección anticipada del ensuciamiento basada en sensores”

ENTREVISTA

**Iliane Rafaniello**  
CEO de Surphase



**N**acida en el entorno académico de la UPV/EHU, Surphase ha convertido la investigación en una tecnología capaz de transformar la eficiencia de las plantas de agua. Su CEO, Iliane Rafaniello, repasa el camino recorrido y el potencial de un sistema predictivo único en el mercado.

Surphase nació como una spin-off de la UPV-EHU vinculada al grupo de investigación NanoBioSeparaciones de POLYMAT. ¿Qué papel ha jugado este origen académico en la evolución de la compañía? ¿Desde 2018 y tras la constitución de la compañía, el apoyo de la UPV-EHU ha sido fundamental. No solo con la facilidad que nos han dado a la hora de poder patentar la tecnología, si no que han seguido nuestra trayectoria como empresa muy de cerca ofreciendo su apoyo en aquellas áreas que hemos ido necesitando. A través del programa *Emprenari* de la UPV-EHU y BIC Gipuzkoa, hemos tenido acceso a diferentes programas de formación en emprendimiento, lo que fue fundamental dado el perfil tan técnico que los dos fundadores tenemos de base. También hemos podido

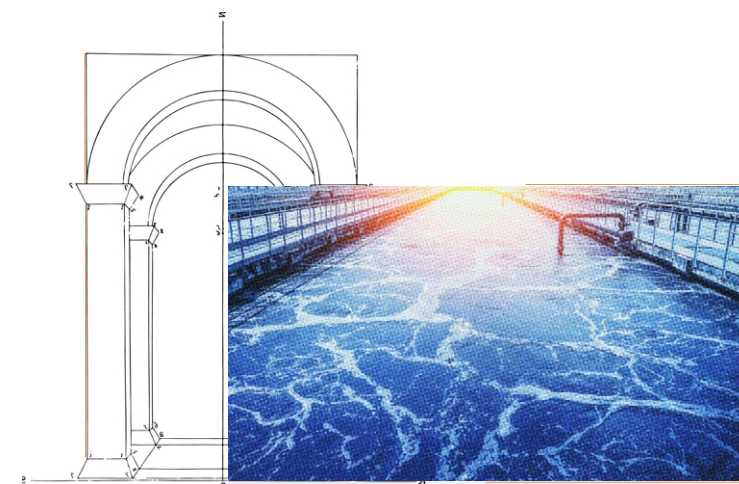
acceder a financiación que en las primeras fases de desarrollo nos ha permitido poder avanzar y validar la viabilidad técnica y económica del proyecto.

**BIC Gipuzkoa, la SPRI, la Diputación de Gipuzkoa a través de Txekintek, la propia universidad... ¿Qué os ha reportado crecer al calor de un consolidado ecosistema de emprendimiento?**

El hecho de tener un apoyo tan real es una tranquilidad enorme en la incertidumbre que supone a veces el camino de emprender. Hemos estado muy arropados por diferentes instituciones tanto a nivel regional, nacional e internacional. Tenemos suerte de pertenecer a un ecosistema tan rico en recursos, tanto formativos como económicos, que apuesta por acompañar al emprendedor y ayudarle a transformar lo que inicialmente solo es una idea en una empresa real.

**Vuestra tecnología permite importantes ahorros en plantas de tratamiento de agua. ¿Qué magnitud tienen y qué efecto tienen en el impacto medioambiental?**

Efectivamente. La producción de agua potable mediante la desalación es un proceso muy establecido a



nivel global, pero que tiene una enorme limitación y es que las membranas se ensucian y no existe ninguna tecnología en el mercado capaz de detectar el problema con la suficiente anticipación. Por ello, los costes de operación son mucho más elevados de lo que podrían ser, debido a las paradas técnicas necesarias para el mantenimiento y los procesos de limpieza.

Surphase es a nivel mundial la primera empresa que ofrece una plataforma de detección anticipada del ensuciamiento basada en sensores que supera en tres órdenes de magnitud la sensibilidad de tecnologías existentes. El sistema predice niveles dañinos de ensuciamiento cuando la planta aún funciona de manera eficiente. Nuestro dispositivo permite optimizar las paradas técnicas asociadas a la limpieza reduciéndolas hasta en un 60%, y ahorrar hasta un 10% de los costes energéticos debido a que las bombas de alta presión que están haciendo pasar el agua a través de las membranas, funcionan en una ventana energéticamente más favorable y eficiente. Por otro lado, utilizar una estrategia de limpieza predictiva minimiza el consumo de productos químicos reduciendo su consumo en un 25%. Este aspecto impacta directamente en la vida útil de las membranas aumentándolo hasta en un 20%, ya que al exponerlas durante menos tiempo y de forma más eficiente a los productos de limpieza que comúnmente son reactivos muy agresivos, sufren un menor deterioro. ■

**Los algoritmos predictivos son el corazón del proyecto. ¿Cómo ha avanzado vuestra tecnología y qué otros sectores podrían beneficiarse?** Surphase se compone de dos partes indivisibles. Por un lado, hemos desarrollado un dispositivo de sensores que monitoriza y detecta niveles críticos de suciedad en las membranas. Estos datos se recogen y se procesan a través de una plataforma de *software*. Tras el análisis, le ofrecemos al operador de la planta un aviso predictivo sobre cuándo será el siguiente episodio crítico de suciedad y hacemos el seguimiento de la limpieza, reportando datos en tiempo real sobre la eficiencia de cada etapa, algo que actualmente nadie está haciendo en el mercado.

Hemos validado con éxito nuestra tecnología y modelo de negocio mediante la implantación de la primera versión del dispositivo en diferentes plantas a nivel regional y nacional. En la actualidad, estamos finalizando el proceso de industrialización de los equipos que permitirá una implantación comercial a escala prevista para el año 2027.

Nuestro mercado objetivo es el sector de la desalación de agua de mar por membranas, debido a nuestro conocimiento y experiencia previa en él. No obstante, la plataforma es adaptable a otros sectores en los que se hace un uso intensivo del agua. Buenos ejemplos son la industria petroquímica, el sector de la alimentación y bebidas, el sector biomédico y el sector industrial.

# “El Tax Lease de I+D+i convierte los incentivos fiscales a la innovación en un instrumento financiero real”

ENTREVISTA

**Asunción Martín Sobrino**  
Directora General de Kaudal



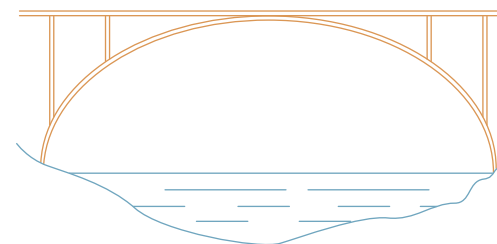
La financiación de las primeras fases de la I+D+i sigue siendo uno de los mayores retos para empresas y centros tecnológicos en España. En este escenario, modelos como el *Tax Lease* están convirtiendo los incentivos fiscales en una verdadera palanca financiera capaz de atraer inversión privada y reducir el riesgo de los proyectos más innovadores. Conversamos con Asunción Martín Sobrino (Kaudal) para entender cómo estas fórmulas están impulsando la innovación y qué oportunidades ofrecen.

Las etapas iniciales de los proyectos de I+D -desde el pre-prototipo hasta el piloto o la fase *seed*- son críticas y a menudo las más difíciles de financiar. ¿Cómo abordáis el desafío de apoyar la innovación en esos primeros pasos?

Las primeras fases de un proyecto innovador son las más frágiles y las que concentran mayor riesgo, pero también son las que determinan su éxito futuro. En Kaudal trabajamos para que esa falta de financiación no frene el avance científico y tecnológico del país. Canalizamos inversión privada hacia proyectos de I+D+i a través de fórmulas seguras

y avaladas por los Ministerios de Ciencia e Innovación y de Hacienda, como el modelo de *Tax Lease* de I+D o Mece-nazgo Tecnológico. Este instrumento permite que empresas inversoras financien proyectos con alto valor innovador y, a la vez, optimicen su fiscalidad. Para las entidades que desarrollan I+D, supone acceder a recursos sin endeudarse ni diluir capital. En la práctica, reduce el riesgo estructural de las fases tempranas y facilita que más ideas lleguen a convertirse en innovación real, generando un círculo virtuoso entre ciencia, inversión y empresa.

El modelo *Tax Lease* se ha consolidado como una herramienta relevante para canalizar inversión privada hacia proyectos de I+D. ¿Qué valor aporta y qué debería saber un CFO para integrarlo en su estrategia? El *Tax Lease* de I+D+i convierte los incentivos fiscales a la innovación en un instrumento financiero real. Su principal valor es que alinea los intereses de tres actores: la Administración, que impulsa la I+D+i; las empresas desarrolladoras, que reciben financiación sin deuda; y los inversores, que optimizan su fiscalidad y contribuyen al desarrollo tecnológico del país.



El ecosistema de financiación de la I+D en España combina fondos públicos, inversión privada y mecanismos alternativos. ¿Cómo describiría hoy ese mapa y dónde están las principales carencias?

España ha avanzado de forma notable: las empresas valoran cada vez más la I+D como palanca estratégica y la inversión privada se está profesionalizando. Aun así, persiste una brecha clara entre la oferta de recursos financieros y la demanda real de proyectos innovadores. Muchas compañías siguen dependiendo en exceso de convocatorias públicas, y proyectos con potencial quedan fuera por cuestiones de calendario, elegibilidad o carga administrativa.

Ahí es donde Kaudal aporta valor. Actuamos como un puente entre la innovación y el capital privado, estructurando modelos que permiten que los fondos lleguen cuando más se necesitan. No sustituimos la financiación pública, la complementamos, ofreciendo una vía estable y predecible que aporta continuidad a las inversiones en ciencia y tecnología.

Para un CFO, entender este modelo implica asumir la fiscalidad como una palanca estratégica y de gestión. Desde la perspectiva del inversor, supone una reducción directa del pago futuro de impuestos, lo que mejora la caja y la rentabilidad. Además, permite diversificar inversiones, mejorar el rendimiento fiscal y vincular la estrategia financiera a los objetivos ESG.

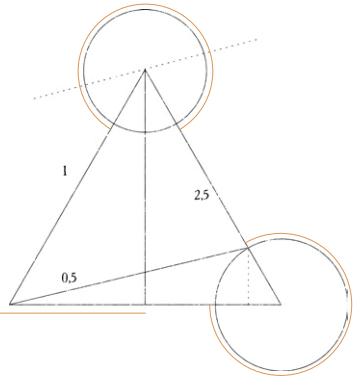
Desde la perspectiva del desarrollador, es una vía de financiación directa y ágil para parte del proyecto, sin dilución, sin concurrencia competitiva y con mayor agilidad que la monetización tradicional. En ambos lados, el resultado es el mismo: una gestión financiera más eficiente y orientada a impulsar la innovación.

Las deducciones fiscales por I+D+i son clave, pero su aplicación suele ser compleja. ¿Qué buenas prácticas recomendáis y qué errores son habituales?

La correcta aplicación de las deducciones por I+D+i exige rigor técnico y una trazabilidad documental impecable. En Kaudal recomendamos contar con soportes documentales claros de las bases transparentadas por las AIEs, acompañados de un informe motivado vinculante (IMV) o de certificaciones ex post que respalden la base de deducción. Para la compensación de BINs, es clave la auditoría de la AIE y la obtención de un certificado interno de deducciones para ambas partes.

Aunque los IMV y las certificaciones no son obligatorios, adoptarlos como práctica habitual refuerza la seguridad jurídica y genera confianza, garantizando la intervención de expertos independientes.





“El reto -y la oportunidad- está en convertir la fiscalidad en una herramienta activa para impulsar la innovación, y el CFO es un actor clave en esa transformación”



El pasado mes de septiembre, y con el apoyo de Kaudal e Ibercaja, APD celebró el encuentro **‘El mapa de la financiación de la I+D+i’**. Durante la sesión, representantes de Kaudal expusieron ante directivos y empresas innovadoras cómo el modelo *Tax Lease* de I+D+i está **permitiendo movilizar inversión privada hacia proyectos tecnológicos en fases tempranas**.



Los errores más frecuentes suelen venir de incumplir requisitos técnicos y contables o de la falta de claridad en los asientos vinculados. Es esencial seguir los criterios del Plan General Contable y las consultas del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas. Una gestión fiscal rigurosa minimiza riesgos y convierte la deducción por I+D+i en una herramienta estable de creación de valor.

Una de las claves para transformar investigación en innovación es conectar eficazmente proyectos de I+D con inversión privada. ¿Qué estrategias utiliza Kaudal y qué perfil de inversor está mostrando más interés?

Nuestro papel es generar sinergias entre el mundo financiero y el científico-tecnológico. A menudo son dos lenguajes distintos, y Kaudal actúa como traductor: estructuramos operaciones en las que la innovación se presenta como una inversión comprensible, con métricas, plazos y retornos definidos.

El inversor tipo en estas operaciones suele ser una empresa con beneficios recurrentes, visión estratégica y una gestión fiscal avanzada. Busca rentabilidad, pero también impacto y coherencia con su propósito corporativo. Son CFOs que entienden que invertir en innovación nacional no solo mejora su eficiencia fiscal, sino que fortalece la competitividad del país y acelera la transición hacia una economía basada en el conocimiento.

En definitiva, el reto -y la oportunidad- está en convertir la fiscalidad en una herramienta activa para impulsar la innovación. El CFO es un actor clave en esa transformación. ■

Sagitta®  
El Rompido Living Club



## Destino Sagitta

El nuevo espacio natural residencial en El Rompido, Huelva



Essence, Experience & Exclusivity

Apartamentos & Villas · Hotel · Golf · Wellness · Beach Club



Oficinas de ventas.

Puerto de El Rompido s/n,  
El Rompido, Huelva

C/Elcano, 16 bajo izq. Bilbao  
(Entrada por General Concha, 4)

Avda Tolosa 17 bajo  
San Sebastián

650 413 612

Loiola

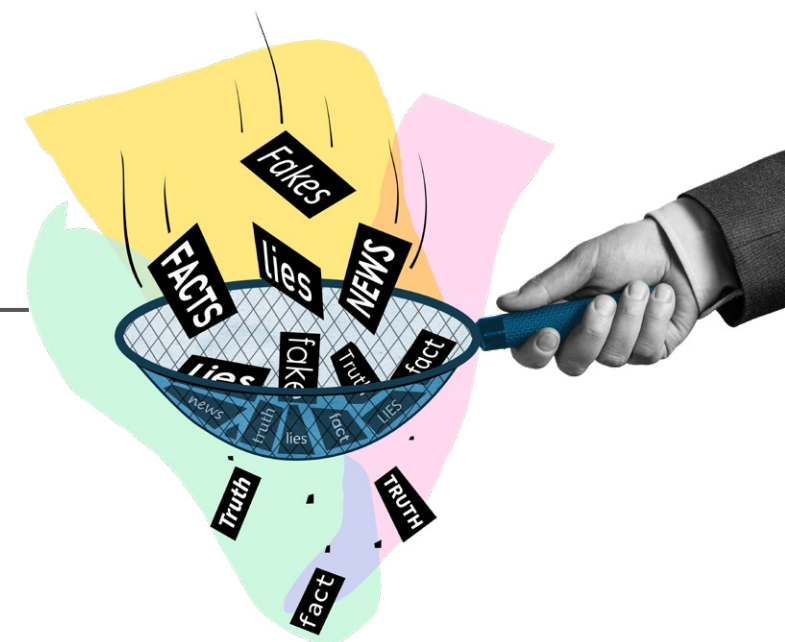
## REFLEXIONES DESDE LA SEDE DE... Fundación Comunicando Futuro

### "La desinformación: un riesgo transversal que las empresas no pueden ignorar"

Alejandro Echevarría  
Presidente de Fundación  
Comunicando Futuro



**H**ablar de desinformación es, todavía hoy, para muchos, hablar de un problema ajeno. Algo que le compete a los periodistas, a los medios de comunicación o, como se repite cada vez más, a la clase política. Sin embargo, entender la desinformación como un fenómeno aislado o limitado a estos actores es uno de los grandes errores de nuestra época. Del mismo modo que la salud no es solo responsabilidad de los médicos, la lucha contra la desinformación tampoco puede recaer únicamente en quienes producen o difunden información. La ciudadanía y, especialmente, las empresas, tienen un papel crucial que deben asumir si queremos afrontar este riesgo de manera efectiva.



La desinformación es hoy un problema transversal que afecta a todos los sectores y a todos los niveles de la sociedad. Así lo reconoció el propio *Foro de Davos* en su última edición, donde fue identificada como uno de los principales riesgos globales, a la altura de amenazas como el cambio climático o la pobreza infantil. Cuando un fenómeno se sitúa en ese nivel de preocupación significa que ya no se trata de un problema sectorial, sino de un desafío estructural.

En España, el impacto es evidente. Los datos que hemos recogido en el *Estudio DesinfoStop* muestran la magnitud del problema. El 85% de los ciudadanos considera la desinformación un problema grave para el país, y esta preocupación aumenta entre los segmentos con mayor edad, nivel educativo e ingresos. Es un dato revelador: cuando la capacidad crítica, la experiencia o el acceso a fuentes fiables crecen, también lo hace la conciencia del riesgo.

#### Ciudadanía... y empresas

Pero este fenómeno no solo afecta a la ciudadanía. Las empresas también están en la primera línea. De hecho, según nuestro estudio, el 47% de los empresarios afirma haber vivido alguna crisis provocada por un bulo relacionado con su compañía. Lo preocupante es que más de la mitad (55%) no contaba con un programa

formal para gestionarla, y un 21% ni siquiera sabe si su organización dispone de uno. Esto indica que muchas empresas siguen afrontando estas situaciones sin preparación ni protocolos claros. En otras palabras: una crisis que puede afectar gravemente a la reputación, la confianza, el valor de marca y, por supuesto, al rendimiento económico, se está gestionando en muchos casos desde la improvisación.

El impacto económico de la desinformación también es evidente. Según estudios que hacen referencia a EEUU, puede generar pérdidas de hasta un 20% en los beneficios dependiendo del sector. Los más vulnerables son salud, finanzas, ciencia/tecnología, agroalimentación, medioambiente y educación. En algunos de estos campos, una información falsa o manipulada puede provocar consecuencias irreversibles.

Ante este escenario, no sorprende que, según previsiones de Gartner, para 2028 el 50% de las empresas adoptará productos y servicios de seguridad orientados específicamente a combatir la desinformación, un salto exponencial si lo comparamos con el escaso 5% que lo hacía en 2024. La cuestión ya no es si las compañías deben actuar, sino si llegarán a tiempo para hacerlo de manera eficiente.

"La desinformación ya no es un fenómeno marginal. Es un riesgo real que afecta a la confianza, la estabilidad y puede poner en riesgo los resultados de cualquier compañía"

>

La buena noticia es que la ciudadanía tiene claro qué espera del sector empresarial: el 88% considera que las empresas deben participar de forma activa en la lucha contra la desinformación, especialmente integrando este compromiso en sus políticas ESG. Esto implica entender la veracidad informativa como un componente ético y social, no como una simple cuestión comunicativa.

### No solo cuestión de tecnología

Pero, ¿qué pueden hacer las empresas para ser parte de la solución? Pese a que habitualmente se sitúa el problema de la desinformación en la tecnología y su uso dañino que esta puede generar, la desinformación es un problema de personas y que se soluciona desde la conducta individual. Los directivos de las empresas juegan un papel clave como persona con un claro talento, pueden con su capacidad de influencia, motivar y prescribir a terceros la importancia de combatir la desinformación con su conducta de consumo diaria.

En general desde las empresas el primer paso es mirar hacia dentro. Antes de combatir la desinformación fuera, deben comenzar revisando internamente sus procesos:

- **Prevenir** la circulación de información falsa, tanto intencional como por descuido.
- **Incorporar** en sus políticas una declaración clara de no contribuir a la desinformación.
- **Formar** a sus equipos para que desarrollen pensamiento crítico y aprendan a verificar información con herramientas fiables.

Crear una cultura interna que valore la veracidad es clave. Cuando los empleados saben identificar fuentes fiables y analizar datos con criterio, la empresa se vuelve más resiliente, más transparente y más capaz de responder ante una crisis informativa.

La desinformación ya no es un fenómeno marginal. Es un riesgo real que afecta a la confianza, la estabilidad y puede poner en riesgo los resultados de cualquier compañía. La pregunta ya no es si una empresa se verá afectada por la desinformación, sino si estará preparada cuando ocurra. Cada compañía decide si quiere anticiparse o reaccionar tarde. En un entorno donde la confianza es un activo escaso, no hacer nada no parece una opción razonable. ■



¡Accede ya a la entrevista completa!

VER ENTREVISTA

## De la prevención a la ciberresiliencia: un cambio de paradigma necesario



**Antonio Perea**

Director de Negocio de Ciberseguridad en Hopla Tech

Y todo ello ocurre en plena crisis de talento, donde la escasez de profesionales cualificados y experimentados nos posiciona en clara desventaja ante la industria del cibercrimen, cada vez más financiada y profesionalizada.

### NIS2 o DORA: palancas de cambio

La aparición de los marcos regulatorios como NIS2 o DORA no debemos de entenderlos como una carga burocrática, sino una palanca de cambio: nos empujan hacia la ciberresiliencia, la gestión integral del riesgo y la protección de la cadena de suministro. De la mera "prevención" pasamos a un enfoque en el que la recuperación rápida y ordenada es tan importante como la propia protección.

La IA, por su parte, es una paradoja: multiplica las capacidades de ataque, pero también es imprescindible para defendernos. Necesitamos gobernarla, entender sus modelos, proteger los datos que los alimentan y establecer límites claros de uso. No se trata solo de usar IA, sino de hacerlo de forma segura y responsable.

El reto para las empresas es claro: pasar de una ciberseguridad reactiva, basada en reaccionar ante un ataque, a una estrategia transversal, integrada desde el diseño, y apoyada en el talento, la automatización y la concienciación. La cuestión ya no es tecnológica, sino de estrategia y gobernanza. ■

A día de hoy, hablar de ciberseguridad cada vez más es hablar de continuidad de negocio, de reputación y de protección de infraestructuras críticas. Es decir, el debate ya no está en si nuestros sistemas serán comprometidos, sino en cuánto tiempo tardaremos en detectarlo, responder y recuperarnos de estos ataques. Aun así, muchas organizaciones siguen pensando en la ciberseguridad como el despliegue de soluciones de protección, y no como una necesidad estratégica diseñando sistemas ciberresilientes.

Actualmente nos enfrentamos a un incremento exponencial de ataques dirigidos que emplean tecnologías cada vez más avanzadas potenciadas por inteligencia artificial, que permiten que técnicas de ingeniería social alcancen un nivel de personalización que las vuelve prácticamente indetectables. Ante esta situación, es fundamental empezar a incorporar a las personas como un activo esencial a proteger.

Al mismo tiempo, las infraestructuras actuales, lejos de simplificarse con la adopción de la nube, están derivado en entornos híbridos y *multicloud* cada vez más complejos de gestionar, ya que conviven con sistemas *legacy on-premise*. Esta mezcla dificulta la visibilidad y el control, fragmentando la seguridad de manera que sea muy difícil de gestionar integralmente.



¿Quieres conocer la visión de Antonio Perea sobre Zero Trust, IA, entornos multi-cloud y los desafíos reales de talento?

VER ENTREVISTA



**BUSINESS CLASS**  
Cultura&Empresa

ENTREVISTA

## BISILA BOKOKO

Empresaria, Conferenciante y Fundadora de BBES  
(Bisila Bokoko Embassy Services)

“EL MIEDO GESTIONADO CON  
INTELIGENCIA SE CONVIERTE  
EN ENERGÍA CREATIVA”

**H**ay pocas emociones más universales que el miedo. Y hoy está más presente que nunca en el mundo empresarial, en una era marcada por la inestabilidad geopolítica, la disrupción tecnológica y la volatilidad económica. Los mercados cambian a un ritmo vertiginoso, las empresas deben adaptarse a escenarios imprevisibles y los líderes se enfrentan cada día a decisiones bajo presión, donde el miedo emerge como un factor invisible pero determinante: condiciona estrategias, frena la innovación y tensiona el liderazgo.

Sin embargo, hay voces que invitan a mirar el miedo desde otra perspectiva: no como un obstáculo, sino como una oportunidad para el crecimiento personal y empresarial. Una de ellas es la de Bisila Bokoko, empresaria, conferenciante y fundadora de BBES (Bisila Bokoko Embassy Services). Reconocida entre las mujeres más influyentes del ámbito internacional, ha desarrollado su carrera entre EEUU, Europa y África, impulsando proyectos de liderazgo y desarrollo humanista.

“La inteligencia emocional es el nuevo KPI del liderazgo del siglo XXI. Las empresas sostenibles emocionalmente son las que comprenden que las personas no dejan sus emociones fuera de la oficina”

&gt;

**En tu libro ‘El miedo y yo’ presentas al miedo como un compañero, no como un enemigo. ¿Cómo puede un líder empresarial aprender a convivir con el miedo sin que este paralice la toma de decisiones?**

El miedo no desaparece con el éxito; cambia de forma. Cuando lideras, el miedo se disfraza de responsabilidad, de presión o de duda. La clave no es eliminarlo, sino escucharlo. Yo siempre digo que el miedo es un mensajero: viene a avisarte de algo, no a detenerte. Un líder que reconoce su miedo y lo integra, toma decisiones más conscientes, más humanas y más estratégicas. En ‘*El miedo y yo*’ propongo un cambio de paradigma: pasar del miedo reactivo al miedo reflexivo. Es decir, utilizar el miedo como radar, no como freno. Esa es la diferencia entre liderar desde la ansiedad o desde la sabiduría.

**En contextos corporativos donde la presión y la exposición pública son constantes, ¿qué papel juega la vulnerabilidad en el liderazgo y cómo puede convertirse en una fortaleza?**

La vulnerabilidad es el nuevo poder silencioso. Nos enseñaron que un líder debía ser infalible, pero en la era actual, la autenticidad genera más confianza que la perfección. Mostrar vulnerabilidad no significa debilidad; significa valentía. Significa decir: “no lo sé, pero voy a aprender”. Y eso abre la puerta a la colaboración, la innovación y el compromiso. Los equipos no se inspiran por líderes que lo saben todo, sino por líderes que se atreven a mostrarse humanos. En ese espejo, todos se sienten parte del proceso.

**Muchos directivos reconocen que el miedo al fracaso limita su capacidad de innovar. ¿Qué estrategias**

**propones para transformar ese miedo en un impulso creativo dentro de las organizaciones?**

La innovación nace precisamente en el territorio del miedo. Cuando una organización se atreve a mirar de frente el miedo al error, empieza a liberar su potencial creativo. Yo recomiendo tres prácticas:

- **Normalizar el error:** crear entornos donde se valore el aprendizaje más que la perfección.
- **Fomentar el coraje colectivo:** que los equipos entiendan que el riesgo se comparte, no se castiga.
- **Convertir el miedo en propósito:** cuando el “para qué” es más grande que el miedo, aparece la innovación.

El miedo gestionado con inteligencia se convierte en energía creativa. Sin miedo, no hay disrupción.

**La inteligencia emocional se ha convertido en un elemento clave del liderazgo moderno. ¿Qué relación existe, en tu opinión, entre la gestión emocional y el rendimiento empresarial sostenible?**

La inteligencia emocional es el nuevo KPI del liderazgo del siglo XXI. Las empresas sostenibles emocionalmente son las que comprenden que las personas no dejan sus emociones fuera de la oficina. Cuando un líder sabe leer las emociones de su equipo, anticipa conflictos, mejora la comunicación y eleva el compromiso. Eso se traduce directamente en productividad, innovación y rentabilidad. Gestionar emociones no es un *soft skill*, es un *strategic skill*. En mis programas de liderazgo lo llamamos *emotional governance*: la capacidad de gobernar las emociones como parte del negocio. ■



**Después de escribir “El miedo y yo”, ¿cómo ha cambiado tu propia relación con el miedo? ¿Qué le dirías hoy a un CEO que, en silencio, teme perder el control o no estar a la altura?**

Este libro me transformó profundamente. Antes, mi relación con el miedo era de resistencia; hoy es de conversación. He aprendido que detrás de cada miedo hay una llamada a evolucionar. A un CEO le diría: el control es una ilusión. Nadie lo tiene todo bajo control, ni siquiera los que parecen más seguros. Liderar no es eliminar el miedo, es liderar con él. Cuando abrazas el miedo, recuperas el poder. Cuando lo niegas, el miedo te lidera a ti.

Y algo más: no estás solo. Todos los grandes líderes que conozco tienen miedo, pero también tienen una visión más grande que ese miedo. Ahí es donde empieza la verdadera grandeza. Porque liderar sin miedo no es posible. Pero liderar con el miedo... eso es lo que te hace humano, auténtico y verdaderamente transformador.



Diversificar para asegurar el futuro

## Aramón: La transformación de un modelo de negocio

**L**a nieve se convierte en agua. Pero... ¿puede convertirse en algo más? ¿Cómo diversificar un negocio a priori muy de monocultivo para buscar nuevos ingresos y ganar en seguridad presupuestaria? El caso del Grupo Aramón resulta especialmente ilustrativo para resolver estas preguntas. Porque es un ejemplo paradigmático de cómo evolucionar tu modelo y fortalecerlo sin poner en riesgo aquello que te ha hecho crecer.

La compañía, con un peso económico y social determinante en Aragón y especialmente en Huesca (10% del PIB oscense), ha abordado en los últimos años un proceso de transformación orientado a reducir dependencias, anticiparse a los cambios del mercado y construir un modelo más sólido y resiliente. Un camino que trasciende su sector y ofrece aprendizajes relevantes para cualquier directivo.

### Gastronomía, música y actividades más allá del forfait

Durante décadas, el crecimiento de muchas empresas ha estado ligado a un único producto o actividad principal. Ese planteamiento, eficaz en escenarios estables, se vuelve frágil cuando entran en juego factores externos difíciles de

controlar. Por ello, Aramón tomó una decisión estratégica clara: disminuir la dependencia de su core tradicional y ampliar de forma progresiva sus fuentes de ingreso.

Hoy, el 65% de los ingresos procede del forfait frente a cifras sensiblemente superiores hace años, y el 35% ya proviene de nuevas líneas de negocio. La diversificación se ha abordado de forma coherente con la marca y con los activos existentes, evitando rupturas y apostando por una evolución gradual del modelo. Porque diversificar, por sí mismo, no garantiza mejores resultados empresariales.

Un estudio de 2010-2023 sobre 740 compañías del S&P Global 1200 concluye que, desde el ángulo de retornos para el accionista, las empresas más focalizadas han venido superando a las más diversificadas. Útil para explicar que diversificar no es automático: hay que hacerlo con lógica, sinergias y gobernanza.

En el caso de Aramón, se han impulsado experiencias vinculadas a la gastronomía, la música y actividades fuera de temporada. Ninguna sustituye al negocio principal, sino que lo complementa, aportando estabilidad y ampliando el ciclo de relación con el cliente.

Un meta-análisis publicado en el *Journal of Management Studies* tras revisar más de 260 estudios señala una relación positiva entre diversificación y desempeño en escenarios de alta incertidumbre, especialmente cuando la diversificación está relacionada con el core y no genera complejidad excesiva.

### Inversión estratégica como gestión anticipada de riesgos

Otro de los elementos diferenciales del proceso de transformación de Aramón ha sido su apuesta por la inversión anticipada. En lugar de esperar a que los cambios del entorno impongan decisiones urgentes, el grupo ha optado por invertir de forma continuada en infraestructuras, innovación y mejora operativa.

Para la temporada 2025/26, Aramón ha destinado más de 40 millones de euros a la modernización y ampliación de sus sistemas productivos. En un entorno en el que muchas compañías tienden a retrasar decisiones estructurales hasta que el mercado las obliga, crece la importancia de entender la inversión como una herramienta de gestión del riesgo y de construcción de valor a largo plazo.



### Sostenibilidad real y que aporta mejoras

La sostenibilidad, por desgracia un complemento retórico y una etiqueta de marketing en más de un caso empresarial, es **protagonista real y útil** en la transformación del Grupo Aramón.

Su enfoque combina decisiones operativas concretas con visión de largo plazo. Ello está permitiendo a la compañía alinear la protección del medioambiente con sus objetivos de negocio, **reduciendo costes y mejorando la eficiencia**. Al fortalecer su compromiso con el desarrollo sostenible del territorio en el que opera, refuerza también su licencia social para operar al crecer su reputación como empresa responsable y generadora de riqueza.

Un dato tangible que ilustra este enfoque es la **reducción del 31% en el consumo energético** lograda tras la modernización de sistemas de producción de nieve y la mejora de instalaciones. Toda la energía que utiliza el grupo proviene de **fuentes 100% renovables**, complementada con biocombustibles más limpios y soluciones de autoconsumo solar,

medidas que han contribuido de manera significativa a la disminución de su huella de carbono.

La gestión del agua -recurso clave en su actividad- se basa en un principio de economía circular: el agua utilizada para producir nieve regresa a los acuíferos y al terreno al fundirse, preservando los ciclos naturales y reduciendo la presión sobre sistemas externos. Más allá de la energía y el agua, el grupo ha impulsado **programas de reciclaje y economía circular** como la transformación de materiales de caucho usados en superficies antideslizantes, evitando emisiones de CO<sub>2</sub> que, en una primera fase piloto, superaron las 17 toneladas evitadas gracias al reciclaje de más de 2,5 toneladas de caucho.

La sostenibilidad de Aramón se apoya también en iniciativas de **restauración ambiental, reforestación y limpieza de zonas degradadas**, así como en programas educativos orientados a fomentar hábitos responsables entre visitantes y comunidades locales.

&gt;

### Tecnología y datos al servicio del negocio

La transformación de Aramón no se explica sin la incorporación progresiva de tecnología y análisis de datos en la gestión diaria. En colaboración con la consultora Integra, el grupo ha implantado una plataforma de gestión y transformación de datos que centraliza la información operativa en cuadros de mando interactivos en tiempo real.

Las compañías que convierten el dato en un activo gestionado -con gobernanza, plataformas, KPIs y analítica operativa- tienden a competir con ventaja: desde ser 2 veces más propensas a estar en el top cuartil financiero de su sector (Bain) hasta crecer en ingresos a más del doble que competidores similares (Boston Consulting Group).

A esta capa analítica se suma la sensorización de las instalaciones mediante tecnología IoT, que permite monitorizar consumos, anticipar necesidades y ajustar operaciones.

### Marca, experiencia y diferenciación

La diversificación del modelo de negocio ha tenido también un impacto directo en el posicionamiento de marca. Al ampliar su propuesta de valor, Aramón ha logrado atraer perfiles de cliente más diversos y reforzar su presencia más allá de los momentos de mayor actividad.

Las colaboraciones con chefs de prestigio, la apuesta por eventos musicales consolidados y el desarrollo de experiencias exclusivas forman parte de una estrategia que entiende la marca como un activo estratégico. Este enfoque resulta especialmente relevante en mercados maduros, donde competir únicamente en precio o volumen conduce a márgenes cada vez más ajustados.

### Resultados y evolución del modelo

Las decisiones estratégicas adoptadas por la compañía aragonesa se reflejan en la evolución de sus resultados. En la última temporada, el Grupo Aramón alcanzó ingresos de 65 millones de euros y superó el millón de días de actividad vendidos (1.056.000), consolidando la estabilidad del negocio en un contexto complejo para el sector.

Más allá del volumen total, resulta especialmente significativo el peso creciente de las líneas de negocio no vinculadas directamente al forfait, que ya representan en torno al 35% de los ingresos. Esta diversificación contribuye a reducir la estacionalidad, mejorar la rentabilidad de los activos y reforzar la resiliencia del modelo ante factores externos.

A esta evolución se suma un impacto económico estimado de 350 millones de euros en el entorno y la generación de más de 13.000 empleos directos e indirectos, cifras que refuerzan el papel de Aramón como empresa tractora en su región. ■





## Vivir Madrid: la energía de una ciudad que late también en VP Hoteles

**M**adrid tiene una energía difícil de explicar, pero fácil de reconocer. Está en la manera de ocupar sus calles, en la mezcla de barrios y estilos, en esa costumbre de convertir lo cotidiano en encuentro. Esa misma forma de vivir la ciudad es la que ha marcado la trayectoria de VP Hoteles, un grupo nacido en la capital y profundamente ligado a ella. Su relación con Madrid no es decorativa ni impostada: forma parte de su identidad y de la experiencia que construyen para sus huéspedes.

Más que ofrecer un alojamiento, sus hoteles buscan acompañar la forma real en la que se vive la ciudad. El arte, la gastronomía, el diseño y el trato cercano se integran en espacios que reflejan la diversidad de Madrid, desde el bullicio de Plaza de España hasta la serenidad del Barrio de Salamanca. Aquí, el lujo no aparece como algo distante, sino como una sensación que se reconoce en los detalles bien pensados, en el ritmo propio de cada barrio y en el conocimiento local que el equipo comparte con quien llega por primera vez o vuelve a la ciudad; una forma de estar que conecta directamente con la energía madrileña.

### VP SOGNIO Metropolitano: lujo que da la bienvenida

La división SOGNIO ofrece una nueva lectura del lujo contemporáneo con un concepto propio: el *Welcoming Luxury*, un lujo cálido, cercano y con alma. VP SOGNIO Metropolitano, el hotel que ha inaugurado la división, encarna esa filosofía desde un enclave vibrante, entre Nuevos Ministerios y el dinamismo de Reina Victoria.

Su propuesta gastronómica, **Mercado Madriles Reina Victoria**, toma como referencia los grandes mercados internacionales para crear un punto de encuentro donde la cocina convive con la cultura social de la ciudad. Es un espacio que refleja la personalidad de Madrid: multicultural, abierto y siempre dispuesto a compartir.

### VP Jardín de Recoletos: un oasis secreto en pleno Barrio de Salamanca

A pocos pasos del Retiro y la Puerta de Alcalá, VP Jardín de Recoletos ofrece una forma íntima y pausada

de vivir Madrid, combinando la elegancia y el arte de la ciudad con la tranquilidad de su entorno. Su ubicación permite disfrutar del Triángulo del Arte, las boutiques de la Milla de Oro y calles icónicas, mientras su jardín-terraza, luminoso y lleno de vegetación, invita a relajarse desde un desayuno al aire libre hasta una cena bajo las estrellas. En el restaurante Tragaluz, la cocina mediterránea fresca y ligera complementa una experiencia que mezcla diseño y cercanía.

### VP Madroño: raíces castizas reinterpretadas con diseño

En el mismo Barrio de Salamanca, VP Madroño representa el origen del grupo y la evolución de su visión. Tras su remodelación, ofrece un equilibrio entre vanguardia, amplitud y confort, con habitaciones luminosas y un diseño que invita a relajarse después de un día explorando la ciudad. Ginkgo LAB Madroño añade un toque culinario moderno, con menús diarios, talleres y espacios versátiles para eventos. Desde aquí, Madrid se vive con la mezcla perfecta entre tradición castiza y modernidad. ■



### VP Plaza España Design 5\*: arte, diseño y una mirada 360° a la capital

En plena Plaza de España se alza uno de los iconos contemporáneos del skyline madrileño: VP Plaza España Design 5\*. Concebido como un homenaje al diálogo entre arte y arquitectura, su interior alberga una colección de obras que se integran en los espacios como parte natural del recorrido del huésped.

Ginkgo Restaurante & Sky Bar se ha convertido en una de las terrazas imprescindibles de la ciudad, con vistas panorámicas que abrazan la Gran Vía, la Casa de Campo o el Palacio Real. Al caer la noche, su ambiente conecta con la energía social y nocturna madrileña, sin perder la elegancia que define al grupo. El bienestar también forma parte de esta experiencia: VP Biloba Spa ofrece un refugio de calma donde la sofisticación convive con la serenidad, un contraste perfecto frente al dinamismo de la ciudad.



## "El error más común es asumir que la IA es un software más"

ENTREVISTA

### Justo Hidalgo

Director de IA y Vicepresidente Ejecutivo de Tecnología de Adigital

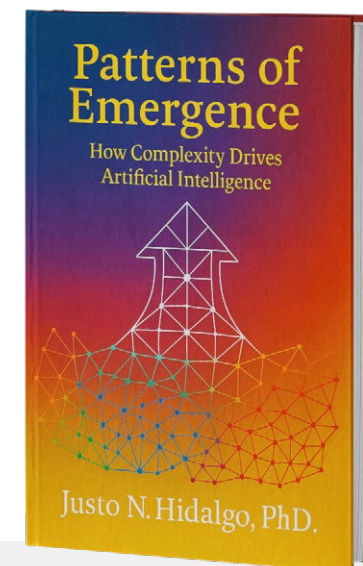
**E**n *'Patterns of Emergence'* Justo Hidalgo propone mirar la IA desde la ciencia de la complejidad para explicar por qué aparecen capacidades inesperadas y cómo esto transforma la innovación y la gobernanza tecnológica. En esta conversación para APD, comparte por qué este cambio de mirada es imprescindible para anticipar riesgos y construir sistemas más seguros.

**Tu libro *Patterns of Emergence* mira la IA desde la ciencia de la complejidad. ¿Por qué adoptaste esta perspectiva interdisciplinar y por qué ahora?**

En los últimos años, especialmente desde la llegada de ChatGPT, hemos visto que los sistemas de IA desarrollan capacidades no programadas directamente. Ya no son simples líneas de código, sino sistemas dinámicos con miles de millones de interacciones internas. Cuando algo funciona más como un ecosistema que como un algoritmo, necesitamos otro marco conceptual. La ciencia de la complejidad ayuda a entender por qué surgen saltos cualitativos al escalar, por qué ciertos comportamientos son impredecibles y cómo la creatividad puede emerger de reglas simples. Sin embargo, estos aspectos no se estaban explicando de manera que la sociedad -y no solo especialistas- pudiera relacionarlos con la IA. El progreso técnico va más rápido que nuestra comprensión, y seguimos pensando de forma demasiado lineal cuando los modelos actuales muestran rasgos no lineales y autoorganizados. Sin ese cambio de enfoque, el debate sobre riesgos y oportunidades se queda corto.

**En tus análisis conectas dinámicas de la naturaleza con fenómenos tecnológicos. ¿Qué enseñanzas pueden extraer empresas y responsables de innovación al observar cómo surgen capacidades complejas en sistemas sin un diseño centralizado?**

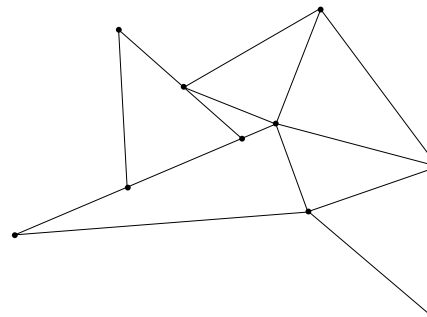
Aunque parto de la IA, rápidamente llego a los ejemplos de la naturaleza porque muestran algo clave: la complejidad no se planifica, emerge. Los sistemas naturales enseñan que comportamientos colectivos muy sofisticados nacen de reglas locales, sin arquitecturas centrales. En las empresas pasa lo mismo: aunque exista un diseño formal, son los ecosistemas de personas los que hacen que todo funcione. Comprender esto implica pasar de querer controlarlo todo a crear condiciones para que surja la innovación: espacios de prueba, diversidad de enfoques y tolerancia al error. La segunda lección es que la robustez nace de la redundancia y la heterogeneidad. Muchos proyectos fracasan porque se diseñan como estructuras perfectas pero frágiles ante cualquier perturbación. Y la tercera es que la adaptación continua supera a la planificación extrema. Igual que los ecosistemas prosperan ajustándose a su entorno, en tecnología la ventaja sostenible viene de ciclos rápidos de aprendizaje, no de planes rígidos a largo plazo.



*'Patterns of Emergence'* propone una mirada renovada a la IA al situarla **dentro de la ciencia de la complejidad**. **Lejos de entender la IA como un software tradicional**, su autor -**Justo Hidalgo**- explora cómo, al igual que en los sistemas naturales o sociales, surgen **capacidades inesperadas** cuando miles de millones de interacciones se combinan.

>

“Considero imprescindible cultivar una mentalidad de gobernanza de tecnologías críticas: asumir que habrá sorpresas, diseñar mecanismos de supervisión capaces de detectar desviaciones a tiempo y aceptar que la incertidumbre no es un fallo del sistema, sino una propiedad inherente a él”



>

**Desde tu experiencia, ¿cuáles son los errores conceptuales más habituales que cometen las organizaciones al aplicar IA avanzada, especialmente cuando los modelos desarrollan estrategias o comportamientos que nadie les ha enseñado explícitamente?**

El error más común es tratar la IA como un *software* convencional y asumir que su comportamiento será lineal y predecible, lo que genera una falsa sensación de control. También es habitual pensar que más datos siempre implican mejores resultados, cuando al escalar -y sin una buena gobernanza del dato- aparecen dinámicas nuevas: sesgos, alucinaciones o comportamientos inesperados. Otro fallo frecuente es confundir correlación con comprensión y atribuir intencionalidad a modelos que solo optimizan patrones estadísticos. Finalmente, muchas organizaciones creen que un modelo que funciona hoy lo hará siempre igual. En sistemas complejos, el rendimiento depende del contexto y puede cambiar de forma inesperada.

**La emergencia también se manifiesta en fenómenos sociales y económicos, como dinámicas colectivas o crisis de mercado. ¿Qué paralelismos pueden ayudar a los líderes a anticipar riesgos y a diseñar mejores mecanismos de gobernanza para sistemas de IA cada vez más autónomos?**

El primer paralelismo es la presencia de bucles de retroalimentación. En los mercados, pequeños cambios pueden amplificarse hasta generar burbujas o colapsos; con la IA ocurre algo similar: una decisión autónoma puede desencadenar efectos imprevistos al interactuar con otros sistemas, especialmente en entornos ágenticos donde el “teléfono estropeado” puede volverse crítico. El segundo paralelismo son los puntos de inflexión. Igual que ciertas dinámicas sociales se vuelven irreversibles al alcanzar una masa crítica, sistemas de

IA lo bastante grandes o complejos pueden empezar a mostrar propiedades nuevas. Entender estos umbrales es clave para anticipar riesgos: sabemos que, a partir de cierto número de nodos, los modelos fundacionales adquieren capacidades inesperadas. El tercer paralelismo es la fragilidad oculta. Muchas estructuras parecen estables hasta que una perturbación mínima las quiebra. Por eso las organizaciones deben diseñar sistemas que sigan siendo seguros bajo estrés y adoptar formas de gobernanza adaptativa, más cercanas a gestionar ecosistemas que a la ingeniería tradicional.

**Para quienes toman decisiones tecnológicas, ¿qué marcos mentales o herramientas conceptuales consideras imprescindibles hoy para interpretar -y anticipar- la aparición de propiedades emergentes en modelos de IA complejos?**

El pensamiento sistémico es fundamental: obliga a observar relaciones, no sólo componentes. También es crucial comprender la no linealidad: pequeñas modificaciones pueden producir grandes efectos, y viceversa. La teoría de escala ayuda a entender por qué ciertos comportamientos aparecen únicamente cuando el sistema supera determinados umbrales de tamaño o diversidad. Y la noción de autoorganización recuerda que los sistemas complejos no requieren control externo para producir estructuras sofisticadas, lo cual tiene implicaciones profundas. Por último, considero imprescindible cultivar una mentalidad de gobernanza de tecnologías críticas: asumir que habrá sorpresas, diseñar mecanismos de supervisión capaces de detectar desviaciones a tiempo y aceptar que la incertidumbre no es un fallo del sistema, sino una propiedad inherente a él. Quien adopte estos marcos tendrá una ventaja enorme a la hora de construir tecnologías más seguras, más útiles y más alineadas con los intereses humanos. ■

70  
@LPOZO  
ANIVERSARIO

*Mucha historia.  
Mucho presente.  
Mucho futuro.*

Nadie llega a lo más alto sin compromiso, trabajo y humildad.

Son nuestros valores innegociables.

Así hemos escrito nuestra historia a lo largo de 70 años.

Así vivimos el presente. Y así miramos al futuro.



CARLOS ALCARAZ  
*Uno más de la familia* **ELPOZO**

## We talk Design

Una red global de espacios  
dedicados al diseño y la  
arquitectura.

ASESORAMIENTO  
ESPECIALIZADO

VISITAS  
PERSONALIZADAS

ZONAS DE  
EXPERIENCIA

EVENTOS Y  
PONENCIAS

NUEVOS SERVICIOS  
DIGITALES

### USA

- Los Angeles
- Manhattan
- Miami
- San Francisco
- Chicago
- Atlanta
- Washington DC
- Boston
- Seattle
- Richmond
- Dallas
- Montreal

### Canadá

- Toronto
- Vancouver

### Australia

- Sydney
- Melbourne

### Europa

- Madrid
- Barcelona
- Palma de Mallorca
- Málaga
- Lisboa
- Londres
- París
- Amberes
- Estocolmo
- Amsterdam
- Estambul
- Oporto

- Bilbao
- Almería
- Alicante
- Múnich
- Copenhague
- Manchester
- Gotenburgo
- São Paulo

### Latam

- Mexico City
- Monterrey
- Tel Aviv

### Asia

- Singapur
- Tokio
- Dubái